

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESTUDIO COMPARATIVO, EN EL PERÍODO ENERO 2011 – JUNIO 2013, DEL IMPACTO EN LA VENTA DE VEHÍCULOS NUEVOS, OCASIONADO POR LA RESTRICCIÓN A LAS IMPORTACIONES IMPUESTAS POR EL COMEX, EN EL CONCESIONARIO CHEVROLET PROAUTO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL NUEVO CONTEXTO NORMATIVO.

**TRABAJO DE TITULACION DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JUAN CRISTÓBAL HERDOÍZA COBO

DIRECTOR: DIEGO SERRANO MACHADO

QUITO, MARZO 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Juan Cristóbal Herdoíza Cobo, portador de la cédula de ciudadanía No. 1802822690, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniero Comercial Mención Finanzas, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego, de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Director: MTR. Diego Serrano Machado

Profesor Informante 1: MBA. Galo Francisco Sánchez León

Profesor Informante 2: Mgtr. Edmundo Peñafiel Escobar

Juan Cristóbal Herdoíza Cobo

CI. 1802822690

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia quien con esfuerzo y mucho apoyo me dieron la oportunidad de estudiar y culminar con este, uno de los objetivos más importantes en la etapa de formación personal y académica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza, las ganas de luchar y salir adelante; A mi mama que ha sido un ejemplo de vida y a mis profesores Diego Serrano y Galo Sanchez quienes me han apoyado y guiado para poder terminar mi trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR	1
1.1.1 Definición del Problema	2
1.1.2 Delimitación del Problema	8
1.2 PREGUNTAS BÁSICAS	8
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.4 METODOLOGÍA	12
1.4.1 Tipo de estudio	12
1.4.2 Método de investigación	13
1.5 JUSTIFICACIÓN	14
1.5.1 Teórica	14
1.5.2 Metodológica	17
1.5.3 Práctica	18
1.6 MARCO REFERENCIAL	19
1.6.1 Marco Teórico	19
1.6.2 Marco Conceptual	23
CAPÍTULO II	28
2. EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR Y SUS ENTIDADES REGULATORIAS	28
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	28
2.2 CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR (COMEX)	32
2.3 CÁMARA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUATORIANA (CINAE)	34
2.4 ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE)	35

2.5	GRUPO MEP-PROAUTO	37
2.6	ACTIVIDADES Y SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	41
2.7	IMPUESTOS, LICENCIAS Y RESTRICCIONES QUE AFECTARON A LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (2010-2013)	43
2.8.1.	Incremento Arancelario año 2010	43
2.8.2.	Formación de Registro de Importadores, Creación de Licencia de Importación, Impuestos a los CKD e Impuesto Verde para el año 2011.	45
2.8.3.	Ley de Regulación de Créditos para Vivienda y Vehículos, Restricción Cuantitativa Anual de Importación año 2012.....	47
2.8.4.	Restricción a la Importación Vehicular (GM), Cupo de Importación 2013.	48
2.9.	ENTORNO GENERAL MACROECONÓMICO (2011-2013)	50
CAPÍTULO III		57
3.	ANÁLISIS Y VARIACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, GENERAL MOTORS DEL ECUADOR Y VENTAS DEL CONCESIONARIO CHEVROLET PROAUTO	57
3.1.	ANÁLISIS Y VARIACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (2011-2013)	57
3.1.1.	Análisis de Composición Ensamblaje Nacional e Importación.....	60
3.1.2	Análisis Tamaño de la Industria Mercado Automotor Zona 1 (Gráfico Comparativo 2011-2013)	62
3.2.	VARIACIÓN INDUSTRIA GM, 2011-2013.....	66
3.2.1.	Variación Industria GM, (2011-2013), Zona 1	67
3.2.2.	Participación de Industria GM vs Industria Mercado Automotor.	69
3.3.	VARIACIÓN EN VENTAS DE VEHÍCULOS PROAUTO 2011-2013.....	71
3.3.1	Variación Proauto vs Industria Zona 1	73
3.3.2	Variación Proauto vs GM.....	77
3.3.3	Variación Proauto vs GM Zona 1 (Quito)	80
3.4	SEGMENTO DE VEHICULOS AFECTADO EN LA VENTA POR RESTRICCIONES Y ARANCELES EN	
CAPÍTULO IV		85
4	ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.....	85
4.1	INDICES DE LIQUIDEZ.....	85

4.1.1 Razón Corriente.....	85
4.1.2 Liquidez inmediata.....	86
4.1.3 Razones de Endeudamiento	86
4.1.4 Razones de rentabilidad.....	87
4.2 ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	90
4.2.1 Análisis de los Activos	90
4.2.2 Variaciones en los inventarios	91
4.2.3 Variaciones en Activos No corrientes	92
4.2.4 Análisis de los Pasivos y Patrimonio	92
4.5 ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS	95
4.5.1 Variaciones en las Ventas y Compras de Inventarios	95
4.5.2 Variaciones en la Utilidad Neta.....	96
CAPÍTULO V	97
5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS RESPECTO AL NUEVO CONTEXTO.....	97
5.1. ESTRATEGIA AREA COMERCIAL.....	98
5.2 ESTRATEGIA AREA DE SERVICIO	107
CAPÍTULO VI.....	111
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
6.1. CONCLUSIONES	111
6.2. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116

INDICE DE TABLAS

TABLA No1: Razón Corriente.....	85
TABLA No 2: Liquidez Inmediata.....	86
TABLA No 3: Razón de Endeudamiento.....	87
TABLA No 4: Razones de Rentabilidad.....	88
TABLA No 5: Rentabilidad Sobre Activos.....	89
TABLA No 6: Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	90
TABLA No 7: Análisis de los Activos.....	91
TABLA No 8: Análisis de los Pasivos Corrientes.....	93
TABLA No 9: Análisis Pasivos Largo Plazo.....	94
TABLA No 10: Análisis del Patrimonio.....	95
TABLA No11: Variación en Ventas y Compras del Estado de Ingresos Integrales.....	96

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No. 1: Venta de Vehículos por Año 2002-2013.....	59
GRAFICO No. 2: Tamaño de la Industria (2010-2013).....	60
GRAFICO No. 3: Ensamblaje Local VS Importación.....	61
GRAFICO No. 4: Porcentaje de Ensamblaje-Importación.....	62
GRAFICO No. 5: Tamaño de la Industria Zona Uno en Unidades.....	64
GRAFICO No. 6: Porcentaje de Participación en Ventas por Provincia.....	65
GRAFICO No. 7: Ventas Comparativas de General Motors del año 2011 al 2013.....	67
GRAFICO No. 8: Ventas Comparativas de General Motors en la Zona Uno año 2011-2013.....	69
GRAFICO No. 9: Participación de Mercado General Motors 2006-2013.....	70
GRAFICO No. 10: Total Ventas Proauto 2011-2013.....	72
GRAFICO No. 11: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2011.....	75
GRAFICO No. 12: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2012.....	76
GRAFICO No. 13: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2013.....	77
GRAFICO No. 14: Total de Ventas Proauto Vs las Ventas de General Motors.....	79
GRAFICO No. 15: Total de Ventas Proauto Vs Industria General Motors Zona Uno.....	82
GRAFICO No. 16: Total de Ventas de la Industria por Segmento 2006-2013.....	84

INTRODUCCION

Se han aplicado nuevas restricciones a las importaciones de vehículos durante los años 2011 al 2013 a través del COMEX, con la investigación se requiere determinar y analizar mediante la indagación y recopilación de datos estadísticos cuál fue el impacto en la venta de vehículos nuevos en el Concesionario Chevrolet Proauto y definir estrategias en el ámbito comercial según los resultados de las oportunidades y amenazas.

Proauto uno de los concesionarios más fuertes en la venta de flotas del país, pertenece a un grupo corporativo de concesionarios del sector automotor ecuatoriano llamado MEP, que está conformado por tres compañías, concesionarias de vehículos de la marca Chevrolet. Las ventas totales del concesionario durante el periodo 2011-2013 fueron del 8% aproximadamente respecto a la industria de su zona.

Los capítulos resaltan temas de importancia para la estabilidad o desequilibrio del sector automotor, déficit externo, del razonamiento del resultado de exportar más de lo que se importa y bajo ese lineamiento, el entender porque se restringe las importaciones de

ciertos productos, la realidad económica del país y el impulso por parte del gobierno a la producción nacional.

Se menciona un capítulo muy importante sobre la historia y evolución de la producción automotriz en el Ecuador, que tiene más de 50 años en el mercado, la cual se va incursionando en la fabricación de elementos para vehículos y sus entidades regulatorias. Es interesante entender que en 1992 Ecuador empieza a exportar vehículos, gracias a la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, lo cual permitió un desarrollo más acelerado de la industria de ensamblaje y autopartes.

El crecimiento de la industria, permite que la unión de empresas automotrices del Ecuador conformara el gremio AEADE, central de Apoyo para las empresas afiliadas. El sector automotriz tendría bonanza o normalidad hasta el año 2010 donde empieza con un incremento arancelario para equilibrar la balanza comercial y un alza a los vehículos importados del 5%. Cabe recalcar también que el 1 de Septiembre del 2011 se crea el impuesto a los CKD que van desde el 10% al 18% en automóviles y del 5 al 9% en camionetas, el sector ensamblador tendrá que pagar el impuesto por cada importación de CKD, seguido del impuesto verde y la Resolución #66 (Restricción Cuantitativa) que está

fijada por unidades de vehículos y por valor, las cuales se detallan en el capítulo número uno.

Hay que resaltar también que durante los tres años de análisis existió política expansiva del gasto público con fuerte inversión y demanda interna que incremento el consumo de los productos importados y por las regulaciones se observa que la industria automotriz descende de 140,000 unidades en el 2011 a 114000 unidades en el 2013, lo cual permite entender que el las importaciones disminuyen y la demanda nacional fue atendida por producto interno.

Analizando las ventas de Proauto en el capítulo número tres, se observa que las ventas al igual que la industria tuvo un decrecimiento importante para el concesionario, de un total de 3979 unidades vendidas en el 2011, baja a 3773 unidades en el 2012, culminando en el 2013 con 3716 unidades lo cual demuestra que la industria no solo se está recortando por las restricciones a los vehículos importados si no también afectando a la producción nacional, se puede prever que según los resultados del análisis de estos tres años, seguirán subiendo los recortes y trabas para conseguir el objetivo del gobierno, regular el déficit comercial.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR

Se requiere determinar cuál fue el impacto en la venta de vehículos nuevos en el Concesionario Chevrolet Proauto, ocasionado por la restricción a las importaciones impuestas por el COMEX, para ello es necesario la recopilación de información en ventas durante los periodos Enero 2011 a Junio 2013, para realizar un análisis desde el punto de vista comercial, financiero y proponer estrategias.

1.1.1 Definición del Problema

En épocas de crisis existe preocupación por el déficit externo. Parece lógico que un país no puede salir adelante si es que exporta más de lo que importa, y bajo ese razonamiento es que se proponen las restricciones a la importación de varios productos.

Esta medida, genera severas distorsiones en los mercados ya que crea un “hueco” económico en el que antes había una oferta y una demanda, y ahora solo hay una demanda insatisfecha. Si es que la producción local logra bastecer al mercado lo suficientemente rápido, el “hueco” se puede cubrir, pero incluso en ese caso hay otros costos que no siempre son muy visibles.

Según el Ministro Coordinador de la Producción, el Gobierno pretende reducir en 300 millones de dólares las importaciones. “Los hogares tienen mejores ingresos y

la demanda interna sigue creciendo. Al tener mayor liquidez hay más consumo, la industria nacional no ha sido capaz de responder a esa demanda”, aseguro el ministro Coordinador de la Producción y por eso, afirma, estas medidas tienen la intención de “buscar incentivos para generar producción”, con el propósito de equilibrar la balanza comercial.

El brillante economista John Keynes permitió entender que uno de los mecanismos por los que la economía se mueve, es la demanda, y que por lo tanto en épocas de crisis el papel del Gobierno se vuelve fundamental al inyectar dinero en la economía para que las personas tengan más dinero para gastar o invertir. Sin embargo. Este mecanismo perdió fuerza debido a que para aplicarlo se requería de un gran gasto público, que implicaba mantener un déficit fiscal elevado. El problema es que los recursos del Gobierno no son infinitos. El efecto sobre una economía que ha recibido fuerte inyección de recursos y de pronto deja de recibirlos, puede ser devastador.

Esta realidad se vive en los países Latinoamericanos, las medidas de política económica, se ha repetido con mucha frecuencia en Ecuador con los malos resultados ya conocidos por todos, con la concepción de que las importaciones son malas y que el gasto público siempre es bueno.

El problema económico del Ecuador es profundo y no se limita a la crisis económica actual, y por supuesto no puede ser indilgado al actual Gobierno. En varias ocasiones se ha escuchado (en Ecuador y en otros países) el ejemplo del desarrollo económico del Japón, que “primero puso varias restricciones a las importaciones y con eso logró desarrollar una industria muy competitiva”. En el Ecuador el proceso es totalmente distinto, porque los mercados locales están muy poco desarrollados, existen barreras para montar empresas y para contratar trabajadores, no existe un régimen de competencia adecuado que fomente la productividad, ni una demanda exigente que permita elevar la calidad de la oferta.

Cerrar las importaciones en Ecuador, ocasionaría un retraso en el desarrollo, ya que como muchas empresas no estuvieron expuestas a la rivalidad interna, cuando salen al mundo tienen serios problemas y no logran resistir los embates de la competencia.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) señaló que las restricciones a las importaciones de vehículos, impuestas por el Consejo de Comercio Exterior (COMEX), “ocasionará una pérdida de ventas, lo cual pone en riesgo la estabilidad de muchas empresas y parte de las 14 000 plazas de trabajo que dependen del sector”.

Para el año 2013 la importación de vehículos fue de 35,6% menor que el 2010, año que empezaron las restricciones, el cual se basaba a cupos solo en dólares, la nueva medida establece cupos en dólares y en unidades, lo cual limita más las importaciones; Es decir, los importadores estarán impedidos de ingresar 27.286 unidades.

El Comité de Comercio Exterior (COMEX) resolvió asignar una cuota para importar 49.203 unidades en el 2013, cantidad, que se distribuye entre 50 empresas y personas naturales, así General Motors (Chevrolet) tiene un rubro de \$ 63,49 millones para importar este año 6.511 carros. El año pasado, cuando se fijaron las primeras restricciones, el cupo fue de 48.179 unidades. Ese monto se repartió entre 38 importadores. Para este nuevo periodo, la cifra varía levemente porque se incorporaron unas 12 compañías adicionales, pero se mantienen las cuotas para las firmas que ya estaban consideradas.

En el 2013, los inventarios de las marcas han bajado y se estima que nuevamente disminuyan las ventas. Al cierre de diciembre del 2012, las ventas por las restricciones del sector se redujeron en más de 18.000 unidades, generando un impacto en la operación de las empresas, que tenían infraestructura y personal para un mayor volumen de comercialización.

Clemente Ponce, director ejecutivo de la AEADE, explicó que si se toman en cuenta los 49.203 vehículos importados armados que se permitirán ingresar y las 75.236 unidades en CKD (partes) que podrán traerse para su ensamblaje, las unidades disponibles en el mercado llegarían a 124.439. Si la demanda se mantiene alta y existe una menor oferta de unidades, los precios de los carros importados podrían aumentar. El comercio de los carros foráneos representa casi un 50% de todo el mercado.

Se requiere determinar qué efecto tuvo la restricción a las importaciones en la comercialización de vehículos nuevos y definir según análisis comparativo en ventas y resultados financieros, con el apoyo del departamento Corporativo y las medidas que formarán parte del plan estratégico de Proauto, lo cual ayudara a no poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

1.1.2 Delimitación del Problema

Se realizara el estudio de la venta de vehículos nuevos, en el Concesionario Chevrolet Proauto, en la ciudad de Quito, que cuenta con su punto de venta principal Matriz, la agencia Violetas, la agencia Carapungo y su agencia Condado.

1.2 PREGUNTAS BÁSICAS

¿Cómo aparece el problema que pretende ser investigado?

Por la reducción en la industria automotriz, en vehículos asignados y en el número de ventas en el concesionario Proauto, por el incremento en los precios de vehículos debido a las restricciones de importaciones en el Ecuador.

¿Por qué se origina?

Por la restricción a las importaciones, según el criterio o pensamiento de que un país no puede salir adelante si es que importa más de lo que exporta.

¿Quién lo origina?

El organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, COMEX (Comité de Comercio Exterior).

¿Cuándo se origina?

En el año 2010 cuando se oficializa un incremento arancelario de 5% para vehículos de hasta 1900 cc y se anuncia posible restricción a la importación de vehículos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar mediante un estudio comparativo, en el período enero 2011– junio 2013 el impacto en las ventas de vehículos nuevos, ocasionado por la restricción a las importaciones impuestas por el consejo de comercio exterior (COMEX), en el Concesionario Chevrolet Proauto y definición de estrategias en el nuevo contexto normativo.

1.3.1.1 Objetivo Especifico

- Investigar la situación económica del sector automotriz en el Ecuador, como ha variado la oferta y demanda y como han afectado a las importaciones de vehículos, las restricciones impuestas por las entidades regulatorias.

- Analizar mediante la indagación y recopilación de datos estadísticos, la variación en ventas de la industria General Motors Ec. respecto a la Industria Ecuatoriana dividido por zonas y la variación en venta de vehículos livianos y pesados en el concesionario Chevrolet Proauto respecto a las distintas zonas y años anteriores, dentro de la Red GM.
- Estudiar y comparar resultados de los balances con el apoyo del departamento Financiero Corporativo, para observar y entender cuál ha sido el impacto financiero que ha tenido la empresa, como han variado los indicadores de rentabilidad y qué medidas se deberá tomar.
- Organizar distintas opciones y estrategias respecto al nuevo contexto normativo, para que el concesionario Chevrolet Proauto pueda diferenciarse, fidelizar clientes y crecer en ventas.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 Tipo de estudio

La investigación será de carácter exploratorio por un lado ya que se examinará un tema poco estudiado, no existen investigaciones sobre resultados a causa de las restricciones de importación. Se buscarán datos de ventas y financieros para poder compararlos. Se determinará las principales necesidades, problemas y se propondrá diversas soluciones a las mismas, es por esto que este tipo de estudio es el más adecuado.

1.4.2 Método de investigación

Método de observación: es la percepción clara y exacta del fenómeno sobre acciones y reacciones conductuales.

Método deductivo: de lo general a lo particular, es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Método inductivo: es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su

registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Método explicativo: permite descartar y explorar los factores variables que intervienen en el fenómeno a investigar.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 Teórica

Con esta investigación se podrá plantear estrategias varias, que ayudaran a Proauto a tomar las mejores decisiones a corto y largo plazo. Haciendo un análisis de la Industria Automotriz se podrá observar cual es la tendencia de las ventas, a nivel de la Red GM y por ende del concesionario Chevrolet. Es importante también ver los

pros y contras de tener la ensambladora en el Ecuador, de qué manera ayudaría o afectaría a las ventas.

Existen varias hipótesis que sería formidable investigar, entre estas, el cómo se comporta la Industria GM, en comparación con la Industria Automotriz, se quisiera comprobar si cuando la Industria cae, la Industria GM sube, por el hecho de que es producto ensamblado nacionalmente, por ende las ventas de Proauto también podrían subir, o si de verdad afectará a la venta mensual de la Red.

Sería importante investigar en que porcentaje subirán o caerán las ventas, para planificar como compensar ese desfase, ya que existieran varios escenarios de lo que puede ocurrir, por ejemplo si bajaría la venta de unidades los precios aumentarían, siendo a la vez una opción “única” de compra por lo que otras marcas no tendrían producto para ofrecer, es decir hay muchas posibilidades que pueden ocurrir.

Lo que expertos comentan es que mientras no cambien las regulaciones la Industria va a seguir disminuyendo, se tiene una proyección para el próximo año, con una caída de 7000 unidades al año 2014.

Esta investigación podría ayudar o dar una pauta al Gerente y Jefaturas del Concesionario a concluir como Proauto puede diferenciarse de la competencia en marca y competencia de la Red, que podría crear o diseñar para ser diferente y que las ventas se mantengan, como un peor escenario. Que han hecho hasta el momento para investigar qué es lo que el cliente busca, aspectos que ayuden para que Proauto pueda fidelizar clientes, este sería otro aspecto importante, sacar ideas para ver de qué manera se puede ayudar a mantener clientes importantes y captar cuentas nuevas.

Creo que realizando esta indagación, Proauto sería uno de los primeros concesionarios de la Red en realizar una investigación que se apoyara de la planificación estratégica de la empresa para poder tomar decisiones y prever la

estabilidad de la empresa y no verse afectada, si fuera este el caso con las restricciones impuestas por el COMEX.

1.5.2 Metodológica

Para lograr los objetivos de estudio, se utilizara varias técnicas de recopilación de información, como investigación numérica de ventas recopilados por Jefe de Producto en Proauto, datos financieros por parte de Gerente Financiero del Grupo MEP, Ing. Martín Escobar, entrevistas a Gerente General de Proauto, Ing. Diego Almeida, Gerente Comercial de Proauto, Ing. Gonzalo López, Gerente de Flotas Ing. Marcia Córdova, Jefe de Agencia, Ing. Norma Oñate, Asesores comerciales, personal de AEADE Ing. José Luis Sevilla, y entendidos en la materia.

Esta información ayuda a conocer la realidad que vive el concesionario en cuanto a ventas comparado con años anteriores, tomando en cuenta los distintos cambios que se han suscitado por parte del Gobierno Ecuatoriano.

Complementando la investigación se basara en fuentes secundarias como: internet, libros, folletos, artículos, información documentaria, investigaciones realizadas y archivadas por la AEADE, Jefe de Producto, Financieros etc.

1.5.3 Práctica

Este proyecto busca poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Universitaria, lo cual contribuye con el desarrollo personal y profesional.

Una vez terminada la investigación se podrá presentar a Proauto el análisis para que forme parte en la toma de decisiones por parte de Gerencia y áreas afectadas, según

la tendencia y análisis para el año siguiente. Además la implementación de este proyecto generara nuevas ideas y estrategias que servirán para contrarrestar el desfase en ventas.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco Teórico

La industria automotriz es una de las más importantes a nivel mundial y en el desarrollo histórico del capitalismo se relaciona de manera estrecha. “Los vehículos son esenciales para el funcionamiento de la economía global, además es generadora de empleo directo e indirecto, y uno de los mayores contribuyentes a los ingresos.” (Mendoza, Chavely, Rivadeneira, 2008).

En una primera instancia, se debe destacar que la industria automotriz ha favorecido al impulso de las industrias siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera,

petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática utilizadas en los automóviles o a la producción de los mismos. (Tarditi, 2000).

Restricciones: 30/12/2010 Se oficializa un incremento arancelario de 5% para vehículos (CBU) de hasta 1900 cc y se anuncia posible restricción a la importación de vehículos.

Registros: 12/03/2011 Se reforma el registro de importadores y se incluyen subpartidas de vehículos desarmados (CKD) y subpartidas. Se crea comité interinstitucional.

Licencias: 26/08/2011 Se crea la licencia de importación con el objeto de reducir 20% a la importación.

Impuestos: 01/09/2011 Se crea impuestos a CKD que van desde el 10% al 18% en automóviles y del 5 al 9% en camionetas

Ambientales: 30/12/2011 Se crea el impuesto verde.

Aparte de la reducción de cupos para la compra de vehículos al exterior que marcaron la "contracción del negocio", se sumó la Ley Orgánica para la Regulación de los Créditos para Vivienda y Vehículos o Ley Hipotecaria, según Murtinho. "Esto definitivamente fue lo que más impacto (negativo) generó en el sector automotriz". En 05/2012 se fomenta la Ley de Regulación de Créditos para Viviendas y Vehículos.

A diferencia de las reglas anteriores que determinaban cupos solo en dólares, la nueva medida establece cupos en dólares y en unidades, lo cual limita más las

importaciones. Restricciones: 06/2012 se emite la Resolución 66 restricción cuantitativa anual de importación para vehículos.

Uso de cupos: 08/2012 Se autoriza uso de licencias de importación aprobadas por el MIPRO, que no fueron consumidas en totalidad y que estaban vigentes a la fecha de la Resolución COMEX n°66.

30/08/2012 Se permite la nacionalización de carros de empresas sujetas a la restricción cuantitativa, enlistadas por el COMEX.

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) señaló que entiende las necesidades del Gobierno por el posible desbalance comercial, pero que no puede soportar una restricción del 30%, ya que eso “ocasionará el cierre de empresas y la pérdida de empleos”. La AEADE solicitó al COMEX la disminución de la restricción o el aumento de cupos.

1.6.2 Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación se necesita el uso de conceptos que permiten mejor comprensión y facilidad para lograr los objetivos enmarcados dentro de una teoría que a continuación se definirán:

AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador Representa a 117 empresas y organizaciones del sector automotor, que contribuyen con el desarrollo del país a través de la transferencia de nuevas tecnología y soluciones de movilidad.

Activos: En contabilidad, un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural. Por extensión, se denomina también activo al conjunto de los activos de una empresa. En sí, es lo que una empresa posee. El activo forma parte de las cuentas reales o de balance.

COMEX: Consejo de Comercio Exterior

Concesionario: Término que, jurídicamente, indica al que trabaja en nombre propio, pero por cuenta de terceros. El concesionario de una empresa automovilística adquiere los vehículos para revenderlos posteriormente, con un margen de ganancia prefijado por el propio fabricante; se ocupa además de la asistencia técnica a los clientes. La figura del concesionario ha substituido casi completamente en el campo automovilístico al comisionista, que trabajaba en nombre y por cuenta de terceros.

Depósito aduanero: En este régimen las mercancías permanecen almacenadas por un determinado plazo en lugares autorizados y bajo control de la Administración Aduanera, en espera de su destino. Siendo este régimen el segundo más utilizado por los importadores.

Demanda: Cantidad de un bien o servicio que los sujetos económicos están dispuestos y pueden adquirir en un mercado implícito a un precio dado y en un momento determinado.

Importación: “Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que haya sido declarado”.

Importación a Consumo: Los contribuyentes promedio que realizan las importaciones bajo este régimen se caracteriza por que las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo.

Patrimonio: El patrimonio es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona, física o jurídica. El conjunto de bienes, derechos y obligaciones, pertenecientes a una empresa y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir sus objetivos

Planificación Estratégica: Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Presupuesto: Cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual.¹ Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Proyecto: Planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.¹ La razón de un proyecto es alcanzar

objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

Restricción: Puede referirse a límite, impedimento o limitación, en la realización de una conducta, proyecto. Obligación moral o jurídica de cumplir determinadas pautas, normas, funciones. Negación o prohibición de otras alternativas.

Exclusividad en el uso de un objeto o un espacio.

Rentabilidad: es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. El concepto de rentabilidad puede hacer referencia a Rentabilidad económica, Rentabilidad financiera, Rentabilidad social.

Zona Franca: Las mercancías pueden ingresar libremente sin pagar impuestos, pero en espacios autorizados y delimitados del territorio nacional.

CAPÍTULO II

2. EL SECTOR AUTOMOTRIZ EN EL ECUADOR Y SUS ENTIDADES REGULATORIAS

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La producción automotriz en el Ecuador tiene su inicio aproximadamente en la década de los años 50, cuando empresas del sector empiezan a fabricar carrocerías y asientos para buses.

Con las Leyes de Fomento, en los años 60 se incursiona en la fabricación de otros elementos de alta reposición y de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en el mercado.

En el Ecuador se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En 1970 se fundó la empresa Autos y Máquinas del Ecuador (Aymesa), la cual en 1973 y durante 7 años seguidos se ensamblan un total de 144 vehículos modelo “Andino”, versiones pick-up y familiar.

En nuestro país, la historia se remonta a Ómnibus BB Transportes (OBB), ensambladora automotriz ecuatoriana, que inició sus operaciones en 1975 de la mano de Bela Botar, joven húngaro y gran emprendedor que emigró al Ecuador y que con su visión revolucionó el mercado automotor ecuatoriano. El negocio arrancó con 18 personas, en su mayoría trabajadores que no tenían experiencia en esta actividad. Algunos solo habían terminado la educación básica y muchos llegaron de provincia en busca de trabajo. Al inicio de su operación, OBB fabricaba un vehículo al día; en el segundo año llegó a producir cinco, hasta llegar a un tope máximo de quince vehículos. (Pagina GM OBB)

En 1981, General Motors se integra como accionista y la compañía Ómnibus BB y se convierte en General Motors Ómnibus BB (GM-OBB). A partir de este año, se inicia una

inversión programada para fabricar miles de vehículos livianos que son emblemáticos hasta la fecha como: la Blazer, Forsa, Trooper, Vitara, Chevrolet Luv, entre otros. La fusión entre la experiencia de GM y la capacidad emprendedora de OBB, marcó el inicio de una nueva etapa en la industria automotriz del Ecuador. Desde entonces, y a través de la red de concesionarios más amplia del país, Chevrolet comercializa una amplia gama de vehículos livianos entre automóviles, camionetas y todoterrenos. GM OBB es la planta de ensamblaje automotriz pionera y más grande del Ecuador con más de tres décadas de trayectoria y ha manejado su operación de manera sustentable lo que sumado al esfuerzo y trabajo de sus colaboradores, proveedores y la Red de Concesionarios Chevrolet, le ha permitido posicionarse como un referente en el sector automotor. En la actualidad, el 80% de vehículos Chevrolet que se comercializan en el país son ensamblados con manos ecuatorianas. (Pagina GM OBB)

En 1976 aparece una tercera ensambladora denominada Manufacturas, Armadurías y Repuestos del Ecuador (Maresa), cuya actividad se centraba en el ensamblaje de camiones Mack, llegando a un total aproximado de entre 5.000 a 7000 unidades durante la década de los años setenta. **(El Comercio 2011)**

En 1980 Omnibus BB, inaugura la planta de ensamblaje en donde produce la Blazer K5 y el Trooper de Chevrolet. En la década de los 80s la producción se incrementó en un 54,21% por el Plan del Vehículo Popular.

En 1991 la Corporación Ensambladora Automotriz Nacional (Coenansa), inició las operaciones, con la producción de vehículos de la marca Fiat, para tomar la posta a Maresa en la producción de vehículos de la marca Fiat. Las ensambladoras nacionales realizaron importantes inversiones con el fin de producir modelos más avanzados.

En 1992 Ecuador empieza a exportar vehículos, gracias a la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela. El siguiente año se firma el Convenio de Complementación en el Sector Automotor, que fue modificado seis años más adelante, lo cual permitió un desarrollo más acelerado de la industria de ensamblaje y autopartes.

(Comercio 2011)

La dolarización mejora la estabilidad del país, permitiendo el crecimiento progresivo en el año 2000, a la par la facilidad de créditos impulsó también el mercado automotor. En esta década la modernización de diseños y tecnología avanzada ayudó para que exista una rotación y cambio de vehículo por parte de los consumidores, mucho más notoria.

A principios del 2010 llegan al país los primeros vehículos de propulsión híbrida en diferentes segmentos, los cuales ingresan al país con exenciones tributarias.

(El comercio 2011)

2.2 CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR (COMEX)

Según el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, el COMEX “es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia”.

El Decreto Ejecutivo No 25 reestructura al Comité de Comercio Exterior (COMEX) y define como miembros a los titulares o delegados de las siguientes entidades:

- Ministerio de Comercio Exterior, quien lo preside;
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca;
- Ministerio de Industrias y Productividad;
- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Adicionalmente, formarán parte del COMEX, con voz, pero sin derecho a voto, las siguientes entidades:

- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad;
- Ministerio Coordinador de la Política Económica;
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador y,

- Las demás instituciones que determine el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo.

2.3 CÁMARA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ECUATORIANA (CINAE).

Entidad dedicada a cooperar con los organismos públicos y privados en todo lo relacionado con la industria automotriz. Otro de los objetivos principales de la CINAE es apoyar a las empresas ensambladoras y a los productores de materiales para el ensamble de vehículos en las gestiones relacionadas con su actividad.

Como visión principal tiene el representar al sector automotor y afiliados con liderazgo y eficiencia para garantizar el desarrollo y modernización de la industria automotriz, procurando también cooperar con los organismos públicos y privados en todas las actividades relacionadas.

2.4 ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR (AEADE)

Uno de los principales objetivos de AEADE es convertirse en una Central de Apoyo para las empresas afiliadas, por esta razón trabajan en proyectos que sirvan de soporte en la gestión de las empresas, representándolos ante los poderes del Estado, ante organismos e instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, garantizando el libre desenvolvimiento, fomentando el desarrollo y propiciando asesoría y orientación hacia las mejores prácticas en el sector comercial automotor.

AEADE brinda asesoría legal respecto a la correcta aplicación de las normas, guiando a los asociados para contrarrestar esquemas de competencia desleal. Da seguimiento a nuevas reformas, temas de consulta recurrente, disposiciones vigentes, nuevas leyes, acuerdos o decretos, para brindar conferencias y talleres sobre los temas requeridos.

Como parte importante y que influye en la toma de decisiones de los gerentes asociados, es brindar a los asociados información estadística, financiera, económica, de mercado y manejo de datos de ventas, importaciones, producción y exportación, mensualmente, anualmente e históricos del sector automotor nacional.

Parte de las buenas prácticas de esta institución está el organizar las ferias, exposiciones y los congresos más grandes del país como:

- Auto mundo, vehículos en general
- Expo Transporte Automotor, vehículos de trabajo
- Ferias relacionadas al Comercio, afiliados pueden participar con precios preferenciales y donde pueden promocionar sus productos y servicios.
- Congresos para discutir y conocer las perspectivas del negocio automotor y sus proyecciones.

“El camino recorrido no ha sido fácil: crisis económicas, restricciones a las importaciones, inestabilidad política, han marcado el quehacer de la Asociación”. Así lo evidencia el

editorial de la primera edición de la revista “Sector Automotriz”, en 1991, publicación inaugural del anuario.

“La filosofía y principios gremiales son el desarrollo de las actividades de las Empresas afiliadas, enfrentando situaciones difíciles producidas por equivocadas políticas monetarias, cambiarias y arancelarias, que han afectado al sector automotriz y demás actividades económicas.” (Patricio Noboa 1998 – 1999), editorial edición número 1 de la revista “Sector Automotriz”.

2.5 GRUPO MEP-PROAUTO

MEP es un Grupo Corporativo Ecuatoriano del sector automotor, con más de 10 años de trayectoria, que está conformado por tres compañías concesionarias de vehículos de la marca Chevrolet GM (Mirasol S.A., E. Maulme C.A., Proauto C.A.), da soporte a sus unidades de negocio para que las mismas sean líderes en ventas, en rentabilidad y servicio

en su zona comercial, desarrollando un equipo comprometido, bajo un modelo de valores de ética y transparencia.

MEP cuenta con 12 agencias distribuidas en el país, divididas entre la Matriz de cada empresa y Sucursales, que operan en el Austro, Cañar, Loja, Guayas, El Oro y Pichincha, generando empleo a más de 670 personas de forma directa.

Eduardo Iturralde Vicepresidente Ejecutivo señala *“El Grupo MEP es reconocido en primer lugar por sus valores, con los que desarrolla todas sus operaciones en los ámbitos comercial, financiero, laboral y social; por su solvencia financiera, así como por su cobertura geográfica y el enfoque hacia el cliente”*.

El grupo MEP ha conseguido reconocimientos y premios por su desarrollo, formando parte durante varios años del grupo elite de Chevrolet, “El Club del Presidente”, que reconoce cada año la excelencia de sus Concesionarios Chevrolet a nivel nacional.

Forman parte del Club del Presidente aquellos concesionarios que se destacaron en la gestión integral de su operación basados en la evaluación de 5 categorías: Operación de Venta de Vehículos, Operación Servicio Posventa, Satisfacción a Clientes (CSI) & GM Difference! (Estandarización de Procesos); y la Gestión Administrativa y Financiera.

Proauto C.A. cuenta con un equipo comprometido y con experiencia en atención al cliente, tanto en el área Comercial como en Posventa, enfocados en brindar un servicio ágil y efectivo.

Inicia sus operaciones en el mes de Septiembre de 1989, junto con GM Colmotores de Colombia, introdujeron al Ecuador, por primera vez el segmento de camiones pesados y buses. En 1993 GM del Ecuador ofrece a Proauto una concesión para la venta de toda la línea de productos, servicios y repuestos.

En corto tiempo PROAUTO pasó a ser un importante actor en el sector automotriz ecuatoriano, se especializó en el negocio de flotas, con el que ha construido una excelente cartera de clientes corporativos, gremios y transporte, caracterizándose así por ser el

mejor concesionario flotista a nivel País, sus ventas en flotas representan aproximadamente el 50% del total de ventas del Concesionario.

Con más de 23 años de experiencia en el sector automotor, Proauto cuenta con 5 agencias comerciales en Pichincha, divididas 4 en la ciudad de Quito (Matriz, Violetas, Carapungo, Condado) y una en Cayambe, las cuales cuentan también con servicio Post Venta y repuestos genuinos Chevrolet. Es importante destacar que su agencia Condado opera los 364 días del año.

Aparte del enfoque comercial y de servicio se enfoca en campañas distintas, beneficiando a la comunidad quiteña a partir de recomendaciones, promoción de productos, prevenciones, apoyo en eventos deportivos, solidarios, entre otros.

2.6 ACTIVIDADES Y SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El Sector Automotriz está compuesto principalmente por los siguientes subsectores:

- Importadores
- Empresas ensambladoras
- Firmas de Autopartes y Distribuidores

Actividades secundarias de la Industria Automotriz

- Talleres
- Venta de llantas y repuestos
- Lubricantes
- Financiamiento Automotriz
- Otros negocios relacionados (seguros, dispositivos de rastreo, combustible, entre otros).

2.7 IMPUESTOS, LICENCIAS Y RESTRICCIONES QUE AFECTARON A LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (2010-2013)

2.8.1. Incremento Arancelario año 2010

Un impuesto creció para equilibrar la balanza comercial en diciembre de 2010, se aprueba un alza a los vehículos importados del 5%, es decir sube del 35% al 40%, en el segmento de bienes de consumo y equipos de transporte (vehículos hasta 1900cc). Esta medida fue adoptada en el auge de ventas, cuando las mismas superaban las 130 mil unidades, es decir un 40% más que las ventas del 2009, la industria automotriz era uno de los sectores productivos más importantes del país. (Diario El Hoy 2012)

Según datos del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, en 2010 las importaciones se realizaron por USD 524,5 millones en el primer cuatrimestre, mientras que en 2011, la industria importó un total de USD 425,7 millones.

En el 2010 se posicionan en el Ecuador los autos híbridos, ya que los mismos tenían exención arancelaria que estimulaba la compra-venta desde el año 2008. Esta medida fue cancelada, según Mario Pinto, gerente de la Corporación Aduanera Nacional, tras un análisis realizado en septiembre de 2010 el cual estableció cuánto dinero dejaba de percibir el estado debido a la exención, en contraste con los beneficios obtenidos por la disminución de emisiones. En consecuencia, se creó una tabla de aranceles progresiva en función de la cilindrada de los vehículos. (**patiodeautos.com 4/7/2011**)

Según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en el 2011 este gravamen afectaba al 56% de los autos vendidos en el país, con cilindradas de entre 1500 y 1900 centímetros cúbicos, en su mayoría

automóviles. El 44% restante, eran autos ensamblados en el país, explicó Fernando Hidrobo, titular del gremio, disminuyendo en los primeros 5 meses las importaciones en 20%.

2.8.2. Formación de Registro de Importadores, Creación de Licencia de Importación, Impuestos a los CKD e Impuesto Verde para el año 2011.

El 12 de Marzo del 2011 se establece el Registro de Importadores de bienes clasificados en las subpartidas determinadas, como un requisito de carácter obligatorio, el mismo que estuvo a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Según el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad y el BOLETÍN N° 201, el 31 de agosto de 2011 mediante Resolución No. 17 del COMEX, es publicada en el Registro Oficial No. 521 la implementación de un

sistema de licencias de importación para 51 sub-partidas arancelarias. Dicho mecanismo tiene como objetivo permitir al Estado realizar un monitoreo más riguroso de las importaciones en función de la balanza comercial y reemplazar el mecanismo anteriormente establecido con el objeto de reducir un 20% a las importaciones. (Diario El Hoy 2012)

El 1 de Septiembre del 2011 se crea el impuesto a los CKD que van desde el 10% al 18% en automóviles y del 5 al 9% en camionetas, el sector ensamblador tendrá que pagar el impuesto por cada importación de CKD. Esto significa que las empresas que fabriquen estos productos con mayor porcentaje de partes nacionales pagarán menos aranceles de los CKD que importen, y las compañías que usen menos CKD nacional, pagarán más aranceles por los componentes que compren del exterior.

El 30 de Diciembre del 2011 se crea el impuesto verde, cuya misión es regularizar la emisión de CO2 en vehículos. Según el SRI el valor promedio de

este impuesto es entre 20 y 30 dólares, llegando hasta un máximo de 1.575, que deberá ser pagado al momento de pagar la matrícula

2.8.3. Ley de Regulación de Créditos para Vivienda y Vehículos, Restricción Cuantitativa Anual de Importación año 2012.

En Junio del 2012 se emite la Resolución #66 (Restricción Cuantitativa) está fijada por unidades de vehículos y por valor. De esta manera, los importadores deberán respetar los dos parámetros en forma conjunta para poder nacionalizar sus mercancías. El Consejo de Comercio Exterior (COMEX) estableció que la importación de vehículos tendría como límite las cifras del 2010 menos un 30%, sea esto en monto o en unidades. Es decir, un importador no puede pasarse anualmente del cupo que le fue asignado para vehículos o una cantidad de dinero específica, lo que se cumpla primero. (El Comercio 19/01/2014, “La oferta de autos se abre para el 2014”)

En este mismo año se fomenta la Ley de Regulación para viviendas y vehículos, la cual tiene por objeto garantizar a las personas el derecho al hábitat seguro y saludable y a una vivienda adecuada y digna, así como el acceso a la propiedad, por medio de la regulación de las actividades financieras referidas al crédito para vivienda y vehículos. Esta ley busca regular y restringir de cierta manera la compra de vehículos, ya que mucha gente se sobre endeudaba.

2.8.4. Restricción a la Importación Vehicular (GM), Cupo de Importación 2013.

La importación de vehículos en el 2013 estará definida por una mínima cantidad de cupos. El Comité de Comercio Exterior (Comex) resolvió asignar una cuota para importar 49.203 unidades, representando una reducción del 35.6% frente a lo importado en el 2010 es decir 27.286 unidades menos. (Blog “Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador”, 3/03/2013)

General Motors (Chevrolet) tiene un rubro de \$ 63,49 millones para importar este año 6.511 carros; Hasta 2012 hubo límites para las adquisiciones en número de unidades. Sin embargo, para este y el próximo año, hay un máximo de cupos en unidades y en dólares.

Según Clemente Ponce, director Ejecutivo de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), el impacto será mayor que en el 2012, ya que la lista es más pura, es decir, ya no contemplan las licencias que extendió el Ministerio de Industrias y que permitió ingresar más unidades en el 2012.

Manuel Murtinho, gerente de la Asociación de Empresas Automotrices (AEA), aseguró que la reducción sí es importante para las concesionarias dado el movimiento económico que se registra alrededor de cada transacción, pues también hay de por medio la posventa (repuestos y otros servicios de mantenimiento). (El Universo 11/1/2013)

2.9. ENTORNO GENERAL MACROECONÓMICO (2011-2013)

El año 2011 se caracterizó por una política expansiva del gasto público con fuerte inversión y demanda interna que incremento el consumo de los productos importados afectando la balanza comercial y la cuenta corriente.

Los factores claves que incidieron en la economía ecuatoriana fueron la crisis mundial, devaluación del dólar y alto precio del petróleo. Latinoamérica mostró tasas de crecimiento del 4.5%, destacándose en el Ecuador un 8%, favorecido por el precio del petróleo. (Informe de Administración a la Junta General de Accionista A.S.S.A.)

La economía del Ecuador en 2011 tuvo un crecimiento de:

- Producto interno bruto de 6.5% frente al 3.6% del 2010.

- La inflación paso del 3.3% a 5.5% producto del gasto público creciente, siendo el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas el que más aportó a la inflación.
- Canasta básica encareció en \$32.74 de \$545.3 paso a \$578.04
- Salario mínimo de \$240 a \$264, incremento que se lo efectuó según la inflación promedio de 3.8%. y el desempleo continuó su tendencia de decrecimiento.
- El riesgo país llevo a 846puntos mejorando de 919 puntos.
- Remesas ascendieron a \$647.3 millones

- Tasa de Incidencia de Pobreza de población urbana se ubicó en 17.17% mostrando tendencia decreciente.
- Las exportaciones totales en valores FOB alcanzaron \$22.292 millones creciendo en 27.5%.
- Las importaciones en valor FOB llegaron a\$23.009 millones, es decir 18% más que el 2010.
- Los depósitos en el Sistema Financiero llegaron a \$20.975 millones frente a \$17.259 millones en 2010. Se entregó en préstamos \$19.223 millones añadiendo la colocación del BIESS la cifra bordea los \$20.700 millones, crecimiento del 28%.

El año 2011 fue un período complicado para el sector automotriz, producto de varios factores adversos endógenos como exógenos, entre estos los fenómenos naturales en Japón y Tailandia y apreciación de las monedas asiáticas, sumándose también nuevos productos chinos de alta calidad en el mercado.

La economía del Ecuador en 2012:

- En el 2012 el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció en el orden del 5,01%, entre los sectores que motivaron el crecimiento del PIB en el 2012 se destacan Administración Pública y de Defensa, Construcción y Hoteles y Restaurantes. Estos sectores crecieron en un 13,50%, 9,60% y 8,98% respectivamente según Diego Martínez Vinuesa, Presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE).

- Los precios al consumidor (inflación) de Ecuador subieron un 4,16 por ciento en el 2012, por debajo de la meta prevista por el Gobierno para el año, en el 2011, la tasa de inflación fue del 5,41 por ciento y en el 2010, de 3,33 por ciento.
- El costo de la canasta básica familiar en 2012 cerró el año con un precio de 595,70 dólares según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- El salario mínimo se fija en US\$292 mensuales (Agencia de Noticias Andes).
- En el 2012, Ecuador importó 24.041,53 millones de dólares, un 4,5% más que en el 2011 y sus exportaciones cifraron USD 23.898,73 millones, un 7,1% más que 2011. (Agencia de Noticias Andes)
- La balanza comercial petrolera cerró el año pasado con 8.350,79 millones de dólares, 6,3% mejor que el 2011. (Agencia de Noticias Andes)

- La balanza no petrolera marca un déficit de 8.493,59, pero mejora la situación en 0,6% en relación al 2011. (Agencia de Noticias Andes)

El año 2013 estuvo marcado por el alto gasto público orientado a las áreas sociales, e instituciones del sector gubernamental. Con un presupuesto que alcanzó los 34.3 mil millones de dólares, refleja un crecimiento del 30% más que el presupuesto del año 2012. (Informe de Administración a la Junta General de Accionista Mirasol S. A.)

- El estado presento un déficit de 5.000 millones de dólares que fueron cubiertos parcialmente con recursos del IESS, este déficit limitó la inversión pública y el ritmo de crecimiento del país, alcanzo el 3.5%, mientras el 2012 el país creció un 4.7%. (Informe de Administración a la Junta General de Accionista Mirasol S. A.)
- A diciembre del 2013, el Ecuador registró una tasa de inflación del 2.70%, siendo la más baja en los últimos 5 años. Este grado de inflación afecta a la competitividad

de los productos de exportación. (Informe de Administración a la Junta General de Accionista Mirasol S. A.)

- Durante el 2013 el país ha experimentado una desaceleración de la economía, este comportamiento ha llevado al gobierno a buscar más endeudamiento garantizado por la producción petrolera, hipotecando así los flujos futuros del país. (Informe de Administración a la Junta General de Accionista Mirasol S. A.)
- Las importaciones en el 2013 crecieron en el 9% con relación al año 2012, generando un déficit en la balanza comercial acumulado de US\$ 1352 millones de dólares, cifra mayor al déficit del año 2012.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y VARIACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, GENERAL MOTORS DEL ECUADOR Y VENTAS DEL CONCESIONARIO CHEVROLET PROAUTO

3.1. ANÁLISIS Y VARIACIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (2011-2013)

Como se puede observar en el grafico “Cuadro Comparativo Tamaño de la Industria”, el año 2011 se constituye como un importante año para la Industria Automotriz, a pesar de todos los contingentes antes mencionados como por ejemplo la paralización de la planta de General Motors, nuevas regulaciones que perturbaron a la rentabilidad y disponibilidad de producto, impuestos, entre otros, este año tiene una tendencia a la alza, empieza con una excelente cantidad de autos comercializados, llegando hasta las 13,000 unidades mes a mitad de año, sumando al final aproximadamente 7,721 unidades más

que en el 2010. A nivel nacional Chevrolet se consolida como líder absoluto con una participación de casi el 50% del mercado.

En el 2012 las restricciones y varios factores más se hacen notar, en enero empieza con 750 unidades menos que el año anterior, siendo una cantidad muy representativa para empezar el año, sin llegar a 12000 unidades en ningún mes, a partir de junio tiene tendencia a la baja, motivo por el cual las marcas se preocupan ya que la industria termina el año con 18,059 unidades menos que en el 2011, es decir una reducción del 13%.

En el 2013 la restricción cuantitativa a la importación de vehículos, licencias, impuestos y demás, ha limitado la capacidad de oferta de las empresas del sector, la industria baja un 18.6% respecto al 2011 y un 6% respecto al 2012 en cantidad de unidades comercializadas, es decir más de 7000 unidades menos, un año muy difícil para ensambladoras, concesionarias y marcas en general. Como se puede observar en el gráfico “Ventas mensuales” durante todo el año 2013 la demanda de vehículos nuevos

mostró un comportamiento estable en comparación del 2011 y 2012 sin presentar variaciones significativas.

En contraste con el desempeño del mercado automotor regional, el mercado ecuatoriano conjuntamente con los mercados de Colombia y Venezuela registran reducciones del 6%, 7% y 32% respectivamente en comparación con el año 2012 y son los únicos mercados de América del Sur que registran reducciones. Por su parte, los mercados de Argentina, México y Perú registraron en el año 2013 crecimientos del 13.6% ,7.6% y 7.4% respectivamente superando el promedio regional. (**Anuario 2013 AEADE**)

GRAFICO No. 1: Venta de Vehículos por Año 2002-2013

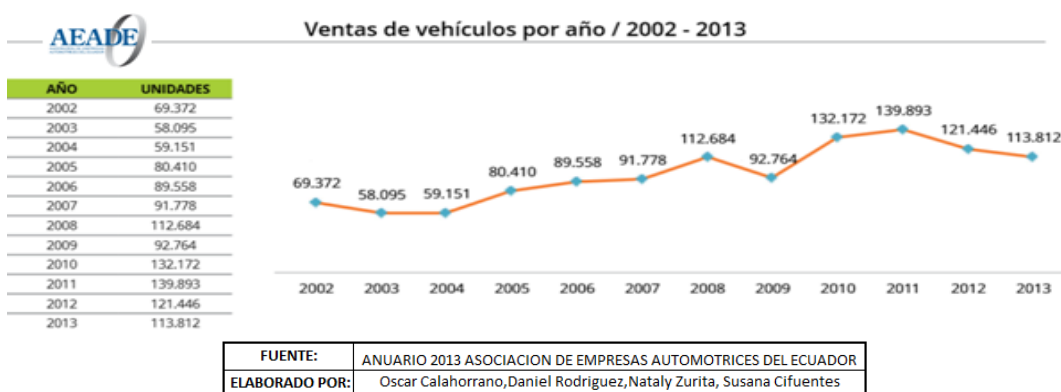
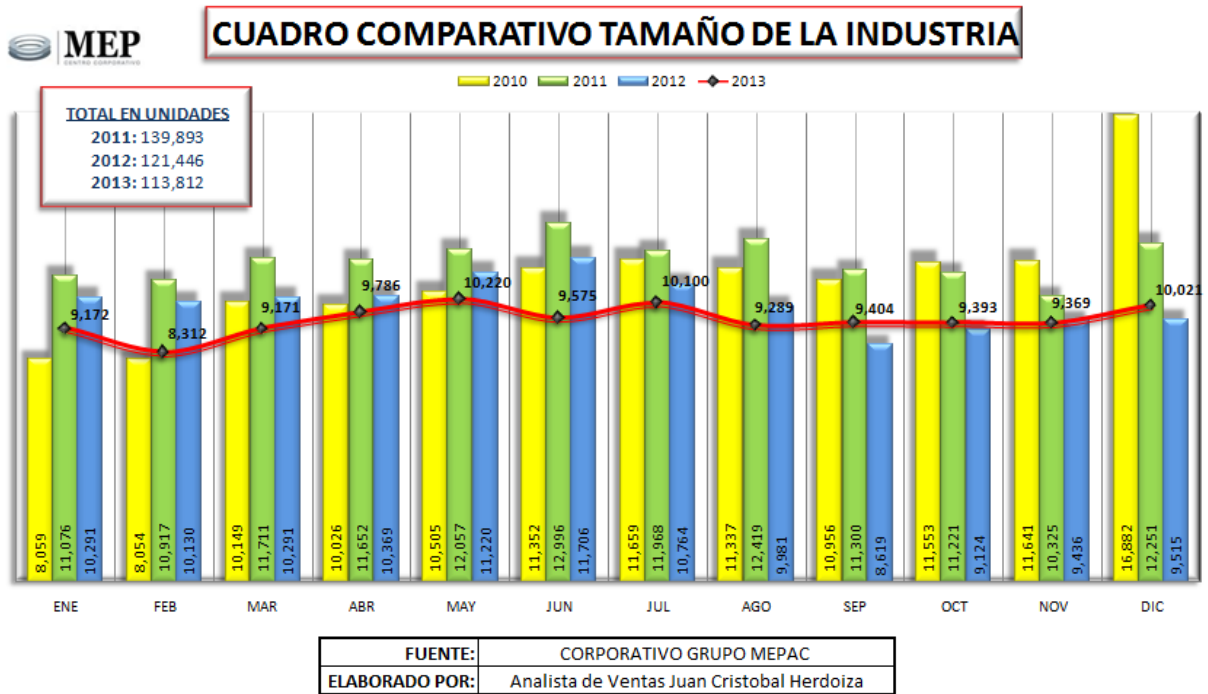


GRAFICO No. 2: Tamaño de la Industria (2010-2013)



3.1.1. Análisis de Composición Ensamblaje Nacional e Importación

Según las cifras de Composición de Ventas (ensamblaje-importación) obtenido de la fuente AEADE, se puede observar que del año 2010 al 2011 las

importaciones disminuyen un 2.23%, del 2011 al 2012 las importaciones disminuyen un 2% y del 2012 al 2013 disminuyen un 2.33%, es decir que la demanda nacional en el 2010 fue atendida por el 57.87% de vehículos importados, en 2011 por 55.64%, en 2012 por 53.56% y en el 2013 por 51.23%, cifras que aportan para el objetivo del gobierno, regular el Déficit Comercial.

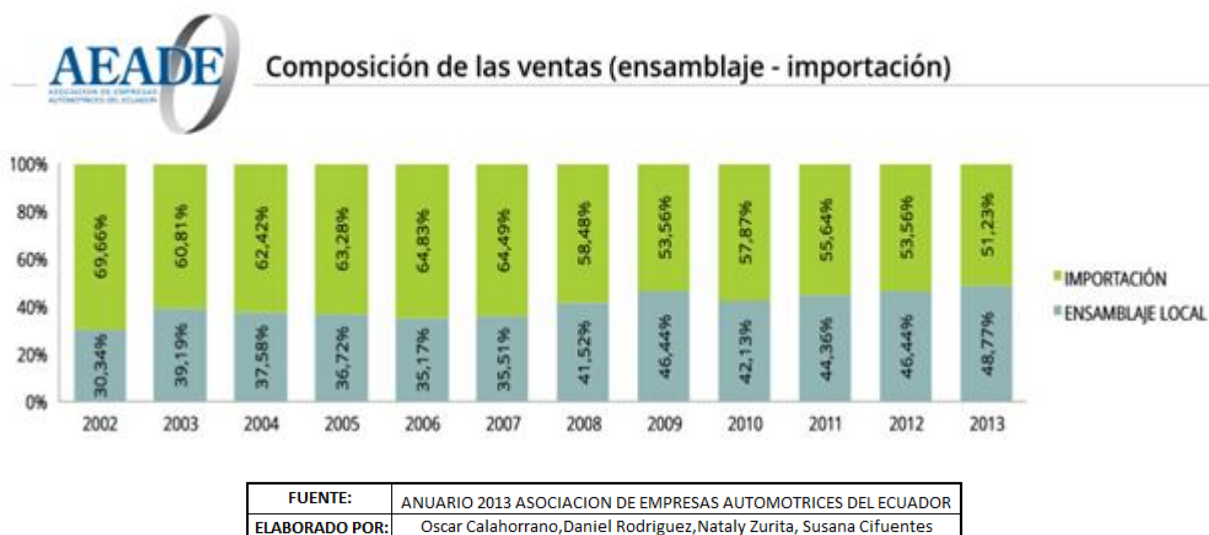
GRAFICO No. 3: Ensamblaje Local VS Importación

Composición de las ventas en Ecuador / 

AÑO	ENSAMBLAJE LOCAL	%	IMPORTACIÓN	%	TOTAL
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	39,19%	35.327	60,81%	58.095
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764
2010	55.683	42,13%	76.489	57,87%	132.172
2011	62.053	44,36%	77.840	55,64%	139.893
2012	56.395	46,44%	65.051	53,56%	121.446
2013	55.509	48,77%	58.303	51,23%	113.812

FUENTE:	ANUARIO 2013 ASOCIACION DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR
ELABORADO POR:	Oscar Calahorrano, Daniel Rodriguez, Nataly Zurita, Susana Cifuentes

GRAFICO No. 4: Porcentaje de Ensamblaje-Importación



3.1.2 Análisis Tamaño de la Industria Mercado Automotor Zona 1 (Gráfico Comparativo 2011-2013)

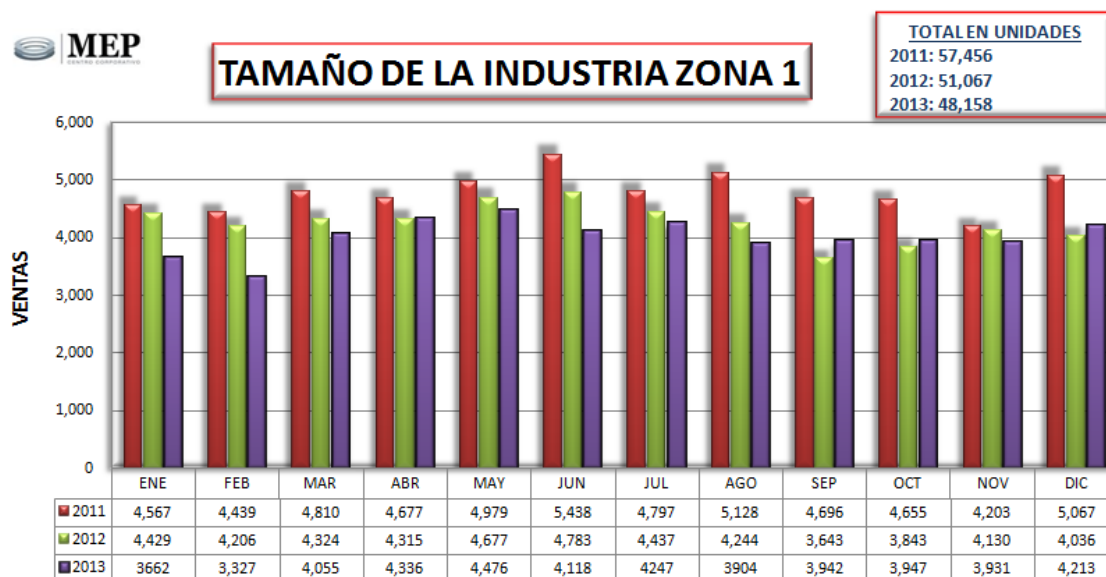
El Concesionario Chevrolet Proauto, se encuentra dentro de la Zona 1 (Pichincha) de tres Zonas, asignadas con este nombre por General Motors del Ecuador para un control adecuado dependiendo de la ubicación geográfica,

competencia, numero de concesionarios Chevrolet, número de habitantes, capacidad comercial (participación), entre otros factores tomados en cuenta.

Como se observa en el gráfico, se puede constatar que en el año 2011 el pico más elevado se da en junio con 5,438 unidades, es decir representa más del 42% del total de la Industria Automotriz en este mes. Se mantienen durante el año entre 4,500 y 5000 unidades, cantidad muy significativa para la industria de esta zona.

En el año 2012 la industria zona 1 disminuye un 11% aproximadamente, la cual afecta en 6,389 unidades menos que el año 2011. En el año 2013 se cierra con un 6% menos comparado con el 2012, con una disminución de 2,909 unidades. Ningún mes del año sobrepasa las 4,500 unidades, pero cabe recalcar que en este periodo las ventas mejoraron significativamente con relación al anterior año en tres meses puntuales, Septiembre, Octubre y Diciembre con 299 unidades 104 y 177 respectivamente, lo que representa que el año cierre con un total de 48,148 unidades.

GRAFICO No. 5: Tamaño de la Industria Zona Uno en Unidades

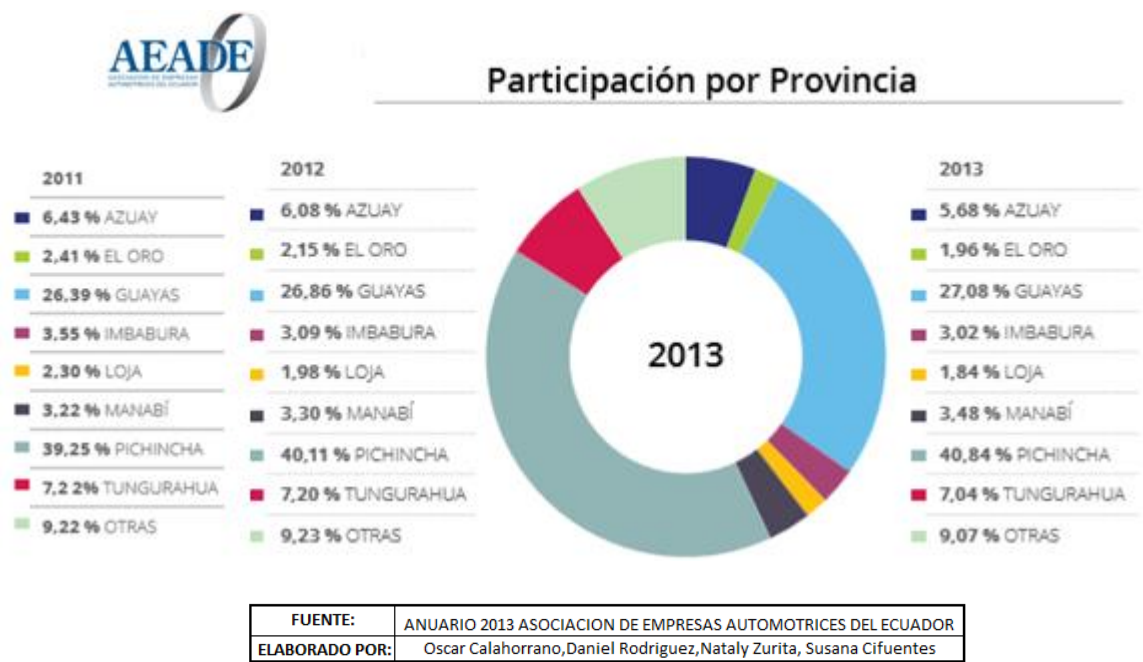


FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

Como se puede constatar en el Grafico de Participación por Provincia, la industria ha disminuido significativamente, por ende la Zona 1 (Pichincha), pero como se observa en el grafico a aumentado su participación en ventas desde el año 2011, esto quiere decir que le toca puntos porcentuales extras del pastel por varios aspectos, siendo el principal que Pichincha se encuentra geográficamente

dentro de la capital del Ecuador, existe más capacidad económica y movimiento, esto ha generado que la participación de otras provincias disminuya como Loja, Imbabura, El Oro, por mencionar algunas y que aumente en las provincias y ciudades más importantes.

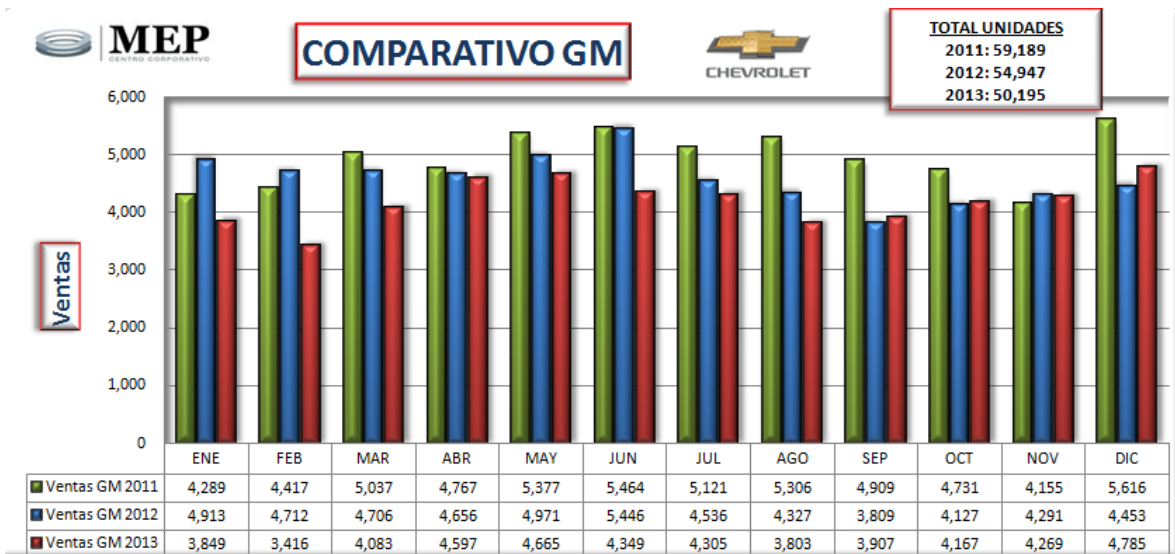
GRAFICO No. 6: Porcentaje de Participación en Ventas por Provincia



3.2. VARIACIÓN INDUSTRIA GM, 2011-2013

General Motors OBB del Ecuador es la planta de ensamblaje automotriz más grande del país con su marca y distribución de vehículos CHEVROLET. A pesar de encontrarse con una participación importante en el mercado, la situación del país, los impuestos y restricciones también afectaron a la venta de vehículos Chevrolet, como se puede observar en el gráfico “Comparativo GM”, de 59,189 unidades comercializadas en 2011, disminuye a 54,947 en 2012 y a 50,195 unidades en el 2013, esto significa que se ve afectada la marca comercialmente en un 15% respecto a los años analizados.

GRAFICO No. 7: Ventas Comparativas de General Motors del año 2011 al 2013



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

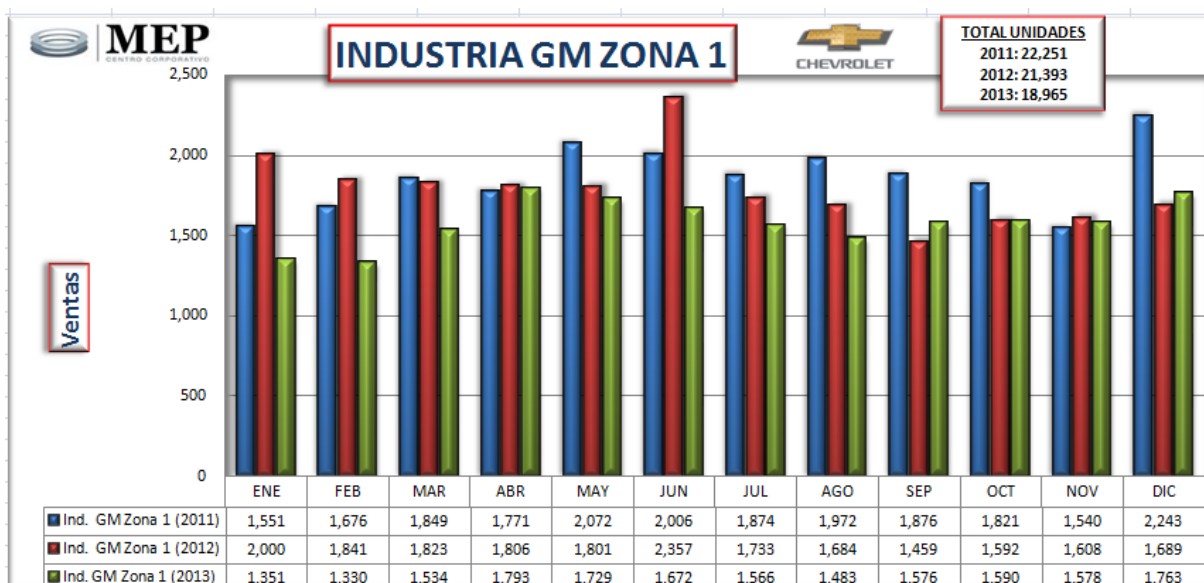
3.2.1. Variación Industria GM, (2011-2013), Zona 1

Como se observa en el grafico “Industria GM Zona 1”, en el 2011 se venden 22,251 unidades es decir 858 unidades más que el 2012 que cierra su año con

21,393. La industria GM sigue bajando, para el 2013 se comercializan 18,965 unidades, es decir 2,428 vehículos menos que el 2012.

El pico más alto de los tres años se da en junio del 2012 con 2,357 unidades mes, sin embargo no es el año con mayor ventas. El mes más bajo fue en febrero del 2013 con 1,330 unidades, el cual generó mucha preocupación para los concesionarios de la zona, hubo mucha incertidumbre, muchos concesionarios Chevrolet tomaron medidas drásticas, hubo movimiento y salida de personal, y empieza una competencia de precios lo cual genera que la industria se desestabilice, lo que afecta directamente a los distintos concesionarios por factores que se puede controlar como el cruce de cuentas, en especial en el área comercial flotista y factores que no se puede controlar, uno de los más importantes es el poder de compra del cliente, el cual cotiza y busca el precio más bajo, dejando a un lado la calidad de servicio.

GRAFICO No. 8: Ventas Comparativas de General Motors en la Zona Uno año 2011- 2013

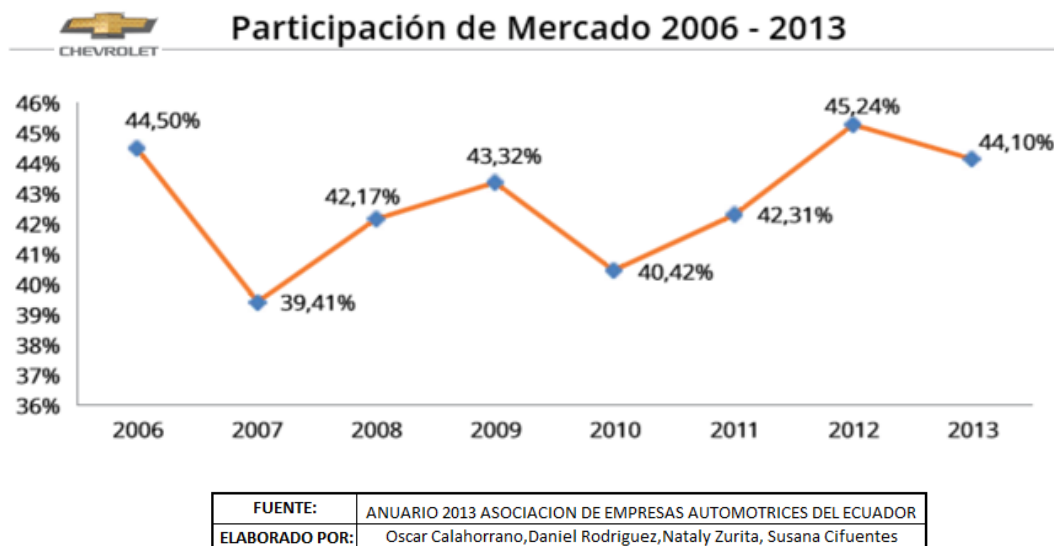


FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

3.2.2. Participación de Industria GM vs Industria Mercado Automotor.

Desde hace tiempo atrás, la marca Chevrolet (GM), junto con el apoyo de los concesionarios aliados han sido los primeros, con una gran ventaja, en lo que concierne a participación de Mercado.

GRAFICO No. 9: Participación de Mercado General Motors 2006-2013



En el año 2011 su participación fue del 42,31%, en 2012 fue del 45,24% y en el 2013 fue del 44,10% del total del Mercado Automotriz (Grafico Participación de Mercado).

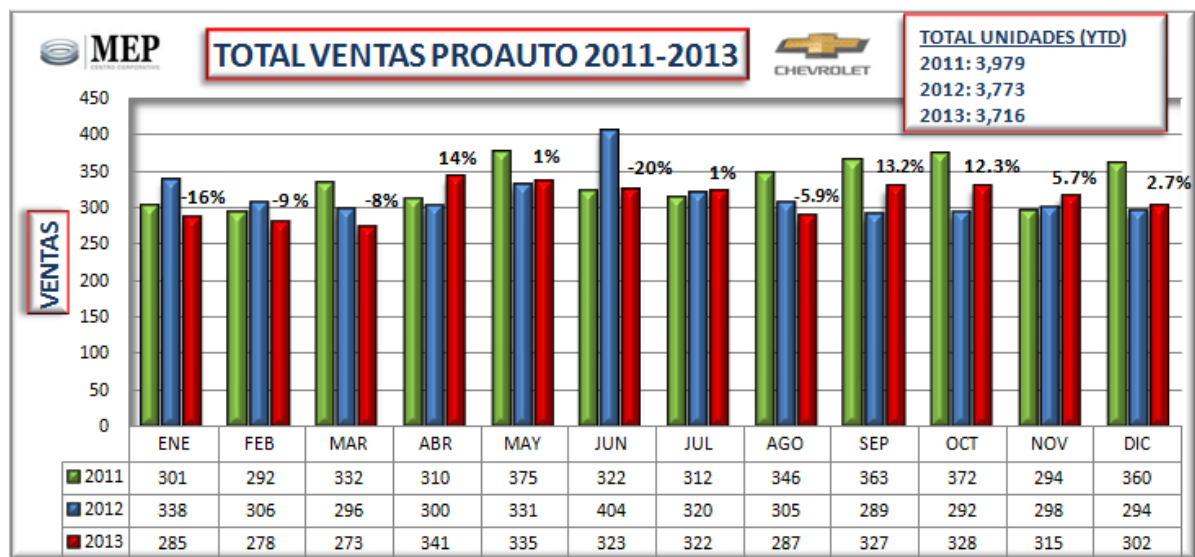
Es importante recalcar que GM del Ecuador no ha perdido participación respecto a la industria, se ha mantenido entre el 40 y 45%, siendo Chevrolet la marca más fuerte del país, sin desmerecer a la competencia que cada vez se

posiciona más en el mercado, por la variedad de modelos y calidad de producto, por nombrar dos de las más importantes KIA y HYUNDAI.

3.3. VARIACIÓN EN VENTAS DE VEHÍCULOS PROAUTO 2011-2013

En el grafico se puede observar como las restricciones a las importaciones, CKDs y aranceles, van afectando año tras año a la venta de vehículos livianos, al igual que la Industria, las ventas del concesionario caen en proporción a su zona.

GRAFICO No. 10: Total Ventas Proauto 2011-2013



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

Proauto ha dejado de vender entre 2011 y 2012 aproximadamente 260 vehículos al año lo cual representa un 5% menos del total de ventas, sin embargo en el 2012 las ventas mensuales en ciertos meses, son mejores que el 2011, como se observa en el grafico en junio del 2012 se genera uno de los mejores meses en ventas con 404 unidades, mes record para Proauto.

El 2013, un año regular para la venta de vehículos en Proauto, disminuye en 60 unidades en el total del año, el bajón es relativo, aproximadamente 1.6%, los picos que se observan en ciertos meses se dan por ventas esporádicas a clientes Flotistas. Cabe recalcar que entre el 41% y 50% de las ventas de Proauto son comercializadas a clientes Flotistas, entre los más importantes se encuentran las Empresas, Gremios y Transporte.

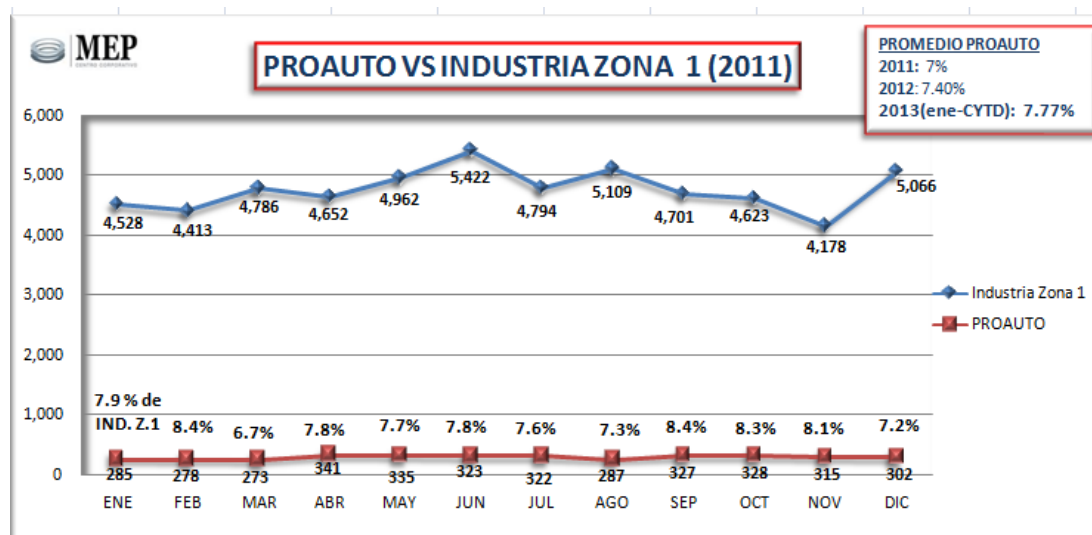
3.3.1 Variación Proauto vs Industria Zona 1

Se puede analizar en los Gráficos que a pesar de que la Industria Zona 1 en estos tres años disminuye, el share de Proauto es ascendente, lo que quiere decir que el concesionario ha disminuido sus ventas pero en menor cantidad que otros concesionarios Chevrolet y de otras marcas. Una explicación muy clara a esto con relación a la competencia es que Chevrolet con sus productos cubrió las necesidades del cliente que otras marcas dejan de vender ya sea por precio y por disponibilidad ya que las restricciones si afectaron en mayor proporción a otras

marcas que no se ensamblan en Ecuador, por mencionar algunas Toyota, Kia, Hyundai.

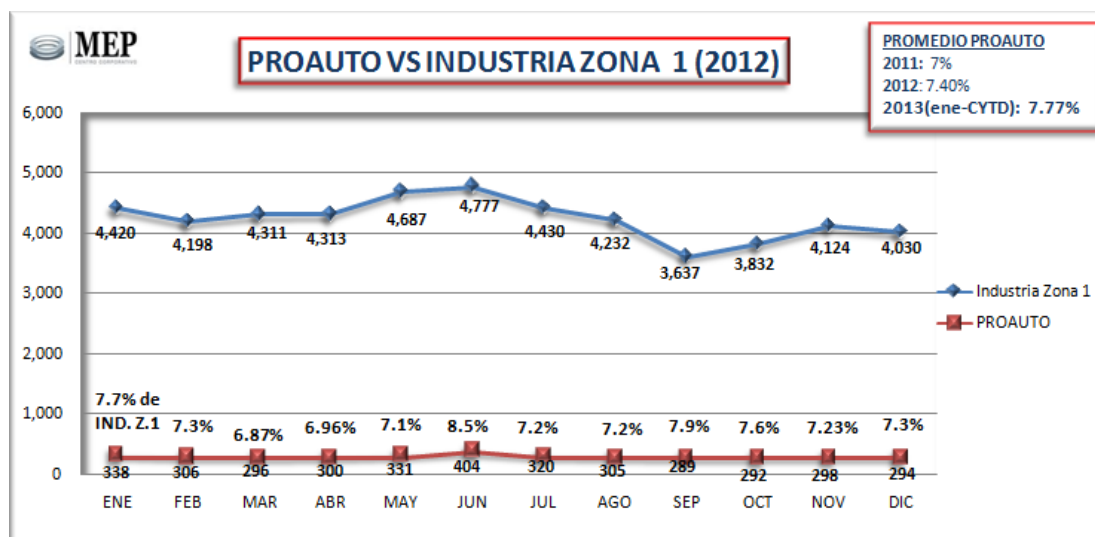
Se tiene que tomar en cuenta que las restricciones impuestas por el gobierno han ido afectando más a las importaciones que a la producción o ensamblaje nacional, es por esto que General Motors del Ecuador, desde el año 2010 que empezaron las restricciones, ha ido previendo y dosificando la cantidad de vehículos importados y ensamblados entregados a cada uno de los concesionarios de la marca, dándole más realce a lo segundo, esto ha generado que haya suficiente producto de año a año.

GRAFICO No. 11: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2011



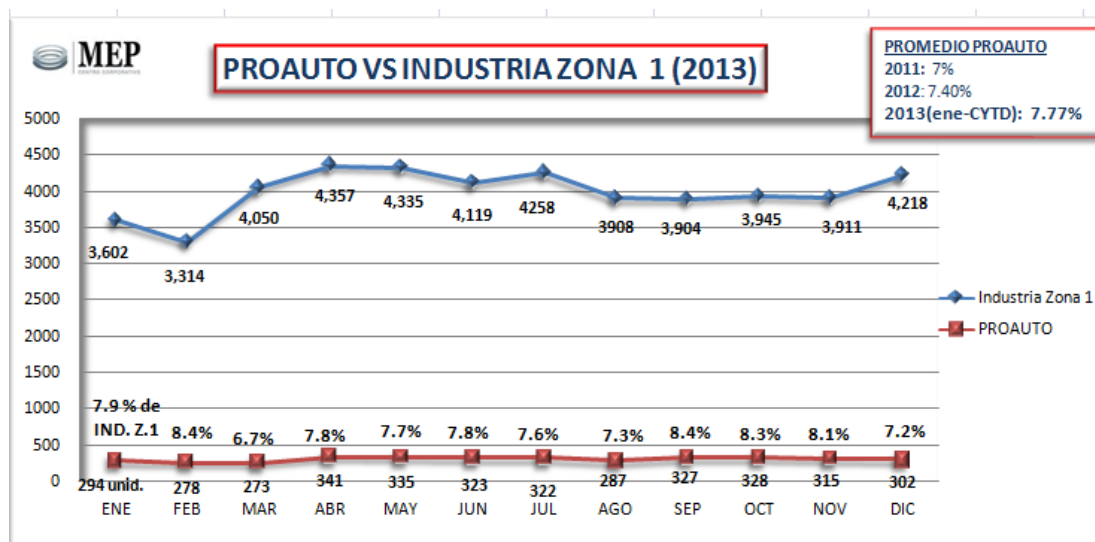
FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

GRAFICO No. 12: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2012



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

GRAFICO No. 13: Ventas de Proauto con Relación a la Industria Zona Uno 2013



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

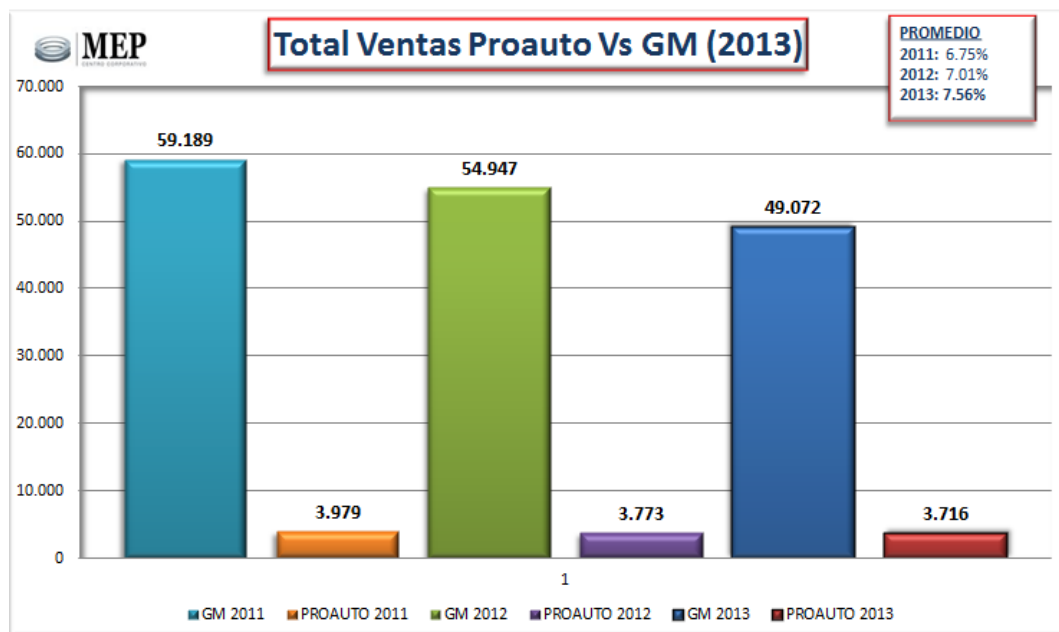
3.3.2 Variación Proauto vs GM

El share de Proauto con relación a General Motors del Ecuador ha sido más fuerte año tras año desde el 2011 que fue el 6,75% hasta llegar al 2013 a 7,56%, se puede observar que el pastel se reparte en cantidades mayores para el

concesionario, esto se debe a que Pichincha ganaba terreno con relación a otras provincias y la marca perdía participación en otras ciudades, como se puede observar en el Grafico Participación por Provincia, durante 2011, 2012, 2013 Tungurahua, El Oro, Loja, Azuay, disminuyen su nivel de ventas.

Algo que cabe recalcar es que como Proauto pertenece a un grupo de empresas de renombre en Chevrolet, le ha permitido, o tiene una ventaja ante su competencia, ya que si bien cada empresa del Grupo MEP es autónoma, sus directrices vienen de un corporativo el cual busca alinear el manejo de cada una, generando respaldo entre las mismas, apoyo logístico y calidad de servicio para sus clientes en las ciudades principales de País.

GRAFICO No. 14: Total de Ventas Proauto Vs las Ventas de General Motors



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

3.3.3 Variación Proauto vs GM Zona 1 (Quito)

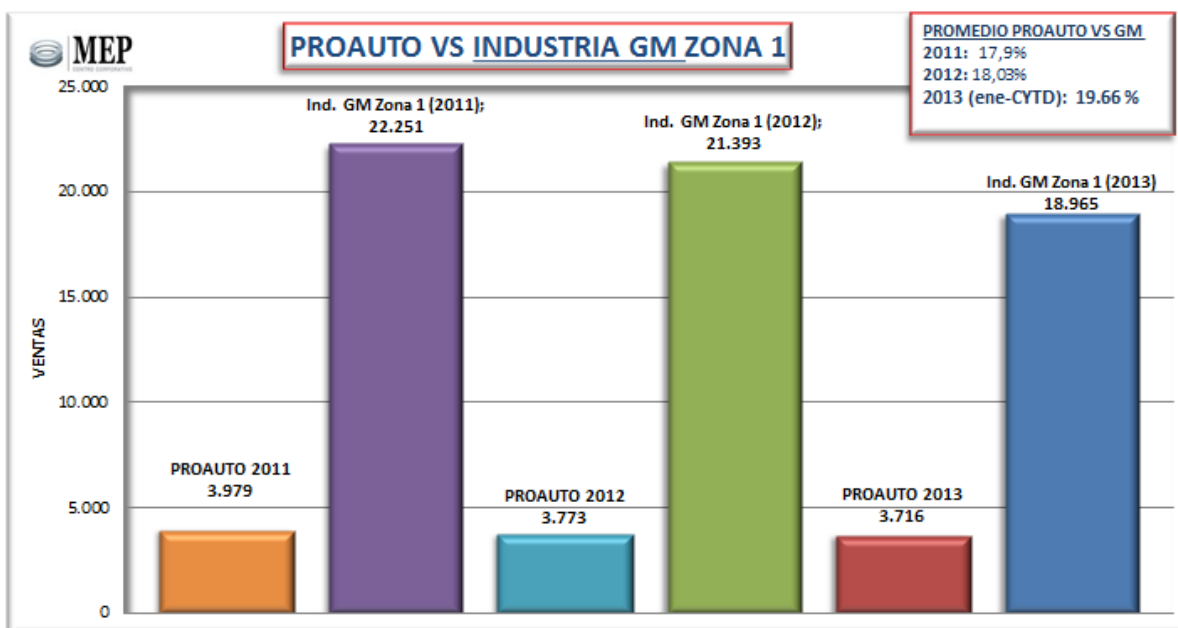
En el grafico Proauto vs Industria GM Zona 1, se observa el mismo comportamiento analizado en gráficos anteriores, la Industria GM bajo en su número de unidades vendidas en la zona, pero sin embargo Proauto a pesar de que cae en unidades sube en el Share respecto a la Marca GM. Realizando un análisis con la Gerente de Flotas, Marcia Córdova comenta que “Proauto no se quedó en su zona de confort”, aprovecho la oportunidad para llegar hacia ciertos clientes que estuvieron abandonados, brindándoles un servicio de calidad.

Los accionistas a pesar de restricciones y trabas planificaron la apertura de nuevos puntos de venta en Carapungo el conocido “Centro Camionero” el cual fue aprovechado también en talleres, colisiones y su PDI o pulmón, que cuenta con el espacio suficiente para poder realizar un trabajo eficiente, esto genero tranquilidad, respaldo y a su vez fidelización ante los clientes los cuales observaron que el concesionario era solido en todas sus áreas, financiera y

comercial. También se apertura el nuevo punto de venta “Violetas”, específico para sus clientes más cuidados los Flotistas, el cual cuenta con un espacio pulmón para logística y entrega de vehículos y un taller equipado para solventar cualquier problema que el cliente Flotista pueda tener, apoyados con nuevos puestos de trabajo en este departamento o línea de negocio.

Marcia Cordova, gerente de Flotas comenta que en épocas de vacas flacas hay oportunidades para los que buscan una solvencia y estabilidad económica pero que hay que saber hacia dónde enfocarse y generar estrategias a largo plazo.

GRAFICO No. 15: Total de Ventas Proauto Vs Industria General Motors Zona Uno



FUENTE:	CORPORATIVO GRUPO MEPAC
ELABORADO POR:	Analista de Ventas Juan Cristobal Herdoiza

3.4 SEGMENTO DE VEHICULOS AFECTADO EN LA VENTA POR RESTRICCIONES Y ARANCELES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Los segmentos más afectados según las nuevas restricciones y aranceles, según la industria ecuatoriana en la Provincia de Pichincha como muestra el gráfico adjunto son:

- Automóviles: Del 2011 al 2012 hay una caída de 4,178 unidades y del año 2012 al 2013 hay una caída menor de 2,337 unidades, total de caída de los tres años 6515 unidades lo que representa un 27%.
- Camionetas: Del 2011 al 2012 hay una caída de 398 unidades y del año 2012 al 2013 hay una caída mayor de 724 unidades, total de caída de los tres años 1122 unidades lo que representa un 11%.

- Suvs: Según el análisis realizado en este segmento lo que ocurre es que la Industria Nacional cae del año 2011 al 2012 en 1511 unidades pero crece en ventas del 2012 al 2013 en 205 unidades, esto por nuevos modelos que ingresaron al mercado con las marcas Nissan, Toyota, Mazda y Ford.

GRAFICO No. 16: Total de Ventas de la Industria por Segmento 2006-2013

Ventas por segmento								
PICHINCHA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
AUTOMÓVILES	17.622	16.342	18.326	14.530	22.938	24.169	19.991	17.654
CAMIONETAS	7.735	8.303	11.415	8.958	9.863	9.894	9.496	8.772
SUV'S	8.094	10.004	10.726	11.373	15.160	14.149	12.638	12.843
VAN'S	619	926	1.160	879	1.489	2.163	1.852	2.262
CAMIONES	2.845	3.130	4.775	3.219	3.536	3.911	4.301	4.511
BUSES	550	605	545	444	408	619	437	436
TOTAL	37.465	39.310	46.947	39.403	53.394	54.905	48.715	46.478

FUENTE:	ANUARIO 2013 ASOCIACION DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR
ELABORADO POR:	Oscar Calahorrano, Daniel Rodriguez, Nataly Zurita, Susana Cifuentes

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013.

4.1 INDICES DE LIQUIDEZ

4.1.1 Razón Corriente

La razón corriente del año 2013 es de 1,45 lo que significa que la compañía posee 45 centavos más por cada dólar que debe en el corto plazo, es decir que una vez cubierta las obligaciones de corto plazo la empresa tiene en su poder 45 centavos, con respecto al 2012 ha bajado en 15 centavos.

Razones de Liquidez de Corto Plazo		2012		2013	
Razón Corriente =	Activo Corriente	15.073.691	= 1,60	19.658.802	= 1,45
	Pasivo Corriente	9.442.070		13.578.775	

4.1.2 Liquidez inmediata

Representa el valor que la compañía posee para cubrir los pasivos corrientes, en este caso, 1,02 que es el resultado de esta razón, alcanza para cubrir las deudas de corto plazo y la empresa se queda con 2 centavos. Considerando que para el cálculo se restan los inventarios, este resultado indica que la empresa apenas cuenta con los recursos suficientes para cubrir cada dólar que adeuda en el corto plazo.

Liquidez Inmediata =	Activo Corriente - Inventarios	=	10.835.380	=	1,15	13.865.426	=	1,02
	Pasivo Corriente		9.442.070			13.578.775		

4.1.3 Razones de Endeudamiento

Se asegura que este índice permite determinar el porcentaje de deuda que mantiene la empresa en relación a los activos totales, es decir cuánto de la

empresa está en manos de terceros por obligaciones contraídas, el resultado obtenido es del 58,06 % lo que significa que ése es el porcentaje de la empresa que corresponde a deudas. Se afirma también que es manejable un 60% en economías dolarizadas se puede manejar siempre que el índice de liquidez y la rotación de los inventarios sean adecuados.

Razones de endeudamiento		2012		2013	
Razón de Endeudamiento =	Pasivos Totales	11.385.426,00	= 49,65%	16.051.399	= 58,06%
	Activos Totales	22.931.930,00		27.646.278	

4.1.4 Razones de rentabilidad

4.1.4.1 Rentabilidad sobre ventas

Mide el porcentaje de la utilidad neta en relación a las ventas, 2,02 % indica que la compañía obtiene apenas 2 dólares con 2 centavos por

cada 100 dólares que vende lo que realmente puede ser no muy atractivo para los accionistas, se espera que este valor sea el más alto posible.

Razones de Rentabilidad		2012		2013	
MARGEN BRUTO =	Utilidad Bruta	10.909.665	12,36%	11.497.375	12,26%
	Ventas Netas	88.296.409		93.814.284	
MARGEN OPERATIVO =	Utilidad operacional	3.016.332	3,42%	3.169.329	3,38%
	Ventas Netas	88.296.409		93.814.284	
MARGEN NETO =	Utilidad Neta	1.873.503	2,12%	1.898.375	2,02%
	Ventas Netas	88.296.409		93.814.284	

4.1.4.2 Rentabilidad sobre activos ROA

Establece el porcentaje de utilidad que la empresa obtiene por cada 100 dólares invertidos en activos. Al igual que el anterior se espera el resultado más alto posible, sin embargo 6,87 % significa que no se está optimizando la utilización de los activos de la compañía.

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) =	Utilidad Neta	=	1.873.503	=	8,17%	1.898.375	=	6,87%
	Activos Totales		22.931.930			27.646.278		

4.1.4.3 Rentabilidad sobre patrimonio ROE

Por medio de esta razón financiera se establece el rendimiento que los accionistas obtienen por la inversión realizada en la empresa, se espera que sea lo suficientemente alta como para mantener la inversión. Se ha obtenido un ROE de 16,37 lo que significa que los accionistas reciben 16,37 dólares por cada 100 invertidos en la compañía.

RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE) =	Utilidad Neta	=	1.873.503	=	16,23%	1.898.375	=	16,37%
	Patrimonio Total	=	11.546.504	=		11.594.879	=	

4.2 ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Permite determinar las principales variaciones que se ha producido del año 2012 al año 2013 facilitando de esta manera la toma de decisiones.

4.2.1 Análisis de los Activos

Existe un decremento en la cuenta de efectivo que representa el 4,34 %, en este caso ese valor no se vuelve significativo puesto que paralelamente a esto los activos corrientes de la compañía subieron en un 30,42 % lo que representa aproximadamente 4 millones 585 mil dólares.

ACTIVOS	ABSOLUTO	RELATIVO
ACTIVOS CORRIENTES		%
EFFECTIVO	(57.209)	-4,34
ACTIVOS FINANCIEROS	2.952.012	33,95
INVENTARIOS	1.555.065	36,69
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADO	69.542	92,96
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	87.644	13,65
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	(21.943)	-20,98
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	4.585.111	30,42
ACTIVOS NO CORRIENTES	-	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	754.981	11,64
ACTIVOS INTANGIBLES	(9.417)	-25,28
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1.204	6,76
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	(621.202)	-47,16
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	3.671	244,73
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	129.237	1,64
TOTAL ACTIVO	4.714.348	20,56

4.2.2 Variaciones en los inventarios

Los inventarios tuvieron incrementos significativos 36,69 %, es decir un aproximado de 1 millón quinientos mil dólares lo que puede significar una previsión futura por incrementos de precios o un proceso de stock para el siguiente periodo. (ANEXO)

4.2.3 Variaciones en Activos No corrientes

El activo no corriente aumento en un 1,64 % en relación al año 2012 lo cual no es significativo. (ANEXO....)

4.2.4 Análisis de los Pasivos y Patrimonio

4.2.4.1 Variaciones en los Pasivos Corrientes

Una de las variaciones más importantes es la que se presenta en los pasivos corrientes con un incremento del 43,81 % que significan 4 millones 136 mil dólares, este incremento puede verse justificado ya que la deuda con instituciones financieras a corto plazo se incrementó en un

154 %, en tanto que las cuentas y documentos por pagar de corto plazo se incrementaron en 37 %.

PASIVOS	ABSOLUTO	RELATIVO
PASIVOS CORRIENTES		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.252.410	154,37
PORCION CORRIENTE OBLIGACIONES EMITIDAS	114	0,01
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	2.064.813	37,35
CTAS. POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONA	226.991	408,46
OTROS PASIVOS CORRIENTES	199.890	12,70
PROVISIONES	7.469	33,89
ANTICIPOS DE CLIENTES	385.018	87,05
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	4.136.705	43,81

4.2.4.2 Variaciones en los Pasivos a Largo Plazo

Se cancelaron las Obligaciones emitidas, en cambio se incrementaron las Obligaciones con instituciones financieras, obteniéndose un incremento total de los pasivos a largo del 27,23 %.

PASIVOS LARGO PLAZO	-	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.353.572	250,10
OBLIGACIONES EMITIDAS	(992.392)	-100,00
CTAS.POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	100.000	
BENEFICIOS A EMPLEADOS LARGO PLAZO	64.855	23,90
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	3.233	2,34
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	529.268	27,23
TOTAL PASIVOS	4.665.973	40,98

4.2.4.3 Variaciones en el Patrimonio

El patrimonio de la empresa no sufrió mayor variación apenas se demuestra un incremento del 0,42 %, se mantienen en valores muy similares tanto las Reservas como los Resultados del ejercicio.

PATRIMONIO	ABSOLUTO	RELATIVO
CAPITAL SOCIAL	-	0,00
RESERVAS	23.503	1,37
RESULTADOS DEL EJERCICIO	24.872	
RESULTADOS POR APLICACIÓN NIIF	-	0,00
TOTAL PATRIMONIO	48.375	0,42
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.714.348	20,56

4.5 ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

4.5.1 Variaciones en las Ventas y Compras de Inventarios

Dentro del estado de resultados fueron las ventas las que tuvieron un incremento del 6,25%, 5'517 mil, sin embargo es necesario indicar que al mismo tiempo que las ventas se incrementa también el valor de la compra de inventarios en un 6,08 %, se puede inferir entonces que el incremento de la ventas no es mayormente significativo para PROAUTO S.A. (grafico)

PROAUTO S.A.		
ESTADO DE INGRESOS INTEGRALES		
INGRESOS DE OPERACIONES ORDINARIAS	2012	2013
VENTAS NETAS DE BIENES Y SERVICIOS	88.296.409	93.814.284
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	851.045	675.495
COMPRAS DE INVENTARIOS	(78.237.789)	(82.992.404)
UTILIDAD BRUTA	10.909.665	11.497.375
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(4.243.117)	(4.386.094)
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	(306.437)	(277.188)
OTROS COSTOS Y GASTOS	(3.343.779)	(3.664.764)
UTILIDAD OPERACIONAL	3.016.332	3.169.329
GASTOS FINANCIEROS	(540.615)	(560.926)
INGRESOS FINANCIEROS	346.143	350.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.821.860	2.958.403
PARTICIPACION TRABAJADORES	(423.279)	(443.760)
IMPUESTO A LA RENTA	(583.478)	(614.239)
INGRESO/GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	58.400	(2.029)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1.873.503	1.898.375

4.5.2 Variaciones en la Utilidad Neta

Partiendo de las ventas y el costo de los inventarios es necesario describir que, la utilidad neta se elevó en 1,33% , es decir 24.872 dólares. (ANEXO..)

CAPÍTULO V

5 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS RESPECTO AL NUEVO CONTEXTO

Por todos los motivos analizados y según la tendencia a la baja del mercado automotriz, es indispensable que Proauto convierta cada una de sus áreas que contemplen un contacto directo con el cliente, en áreas distintivas he innovadoras, que piensen fuera de la caja, que comprenda las nuevas necesidades del cliente y las transformen en soluciones prácticas, que entienda como interactuar con el mismo, buscando maneras de cerrar negocios siendo rentables y brindando un excelente servicio, para que las ventas no se vean afectadas en su totalidad por este comienzo de nuevas leyes y regulaciones impuestas por el gobierno.

5.1. ESTRATEGIA AREA COMERCIAL

- *Buscar la Excelencia en Ventas, con Coaching para los asesores y Gerentes de línea sobre el proceso de ventas, aplicando el método de la cascada de Gauss.*

El método del proceso de venta empezaría con la “materia prima”, que son los prospectos o posibles compradores, los cuales deberán ser transformados en cotizaciones, posteriormente los mismos se diferenciarán entre clientes a crédito (solicitud crédito) y de contado, por último y más importante el cierre. Estrategia que no todos los concesionarios aplican, con esto se puede lograr medir el proceso de la venta y el rendimiento de cada empleado, saber qué parte del proceso dominan, en que parte tienen falencias y en donde se les puede apoyar, analizar en qué porcentaje de cumplimiento se encuentra al momento, con el afán de controlar, mejorar y dar seguimiento a cada asesor, para conseguir las ventas requeridas.

- *Crear un Contact Center interno de Proauto manejado por el departamento de Marketing.*

El cliente ha cambiado sus expectativas, es más exigente el momento de generar una compra, por el incremento de precios y la disponibilidad de los productos, es por esto que Proauto no puede desperdiciar ningún prospecto que está interesado y tiene la necesidad de adquirir su medio de transporte. Creando un Contact Center se apoyaría en:

- ✓ Seguimiento de la venta generada por el asesor (CSI), calificación otorgada por el cliente en el proceso de compra y gestión externa.
- ✓ Generación de tráfico para Showroom (venta retail), en especial el punto de Carapungo y Violetas que se encuentran en una vía rápida, trabajando bases de datos y pasando a los asesores clientes que realmente están interesados en la compra.
- ✓ Rescatar cotizaciones creadas vía WEB.

- *Crear una Herramienta Web (reportería) en conjunto con Postventa, como valor agregado para el cliente y apoyo para el Concesionario en el cierre de Negocios Flotistas.*

Es indispensable para empresas multinacionales o corporativas, el tener el control del manejo de sus flotas, el cual tiene que facilitar información y reportería global sobre:

- ✓ Cada cuanto tiempo están ingresando los vehículos a mantenimiento,
- ✓ En que kilometraje se encuentra cada unidad,
- ✓ Cuanto ha sido el gasto mensual/anual por unidad,
- ✓ Que repuestos son los que más se está cambiando,
- ✓ El uso adecuado, y manejo de los vehículos,
- ✓ Cuando les toca pago de Soat y revisión Corpaire
- ✓ Chequeo de facturas

- ✓ Historial de cada vehículo por cada ingreso a mantenimiento por fechas
 - ✓ Chequeo de próximo mantenimiento
 - ✓ Malla hasta los 50000 km con cada valor en MO y Repuestos
 - ✓ Información con descuentos en mantenimientos y accesorios
 - ✓ Información con descuentos en ciertos vehículos
-
- *Crear un puesto de trabajo que apoye al área comercial y sea el vínculo entre clientes VIP y Corporativos con Talleres.(Coordinador)*

La manera más proactiva de fidelizar clientes es, brindándoles un servicio completo. Luego de que el cliente adquiera los vehículos, se asignará al Coordinador, persona que se va a encargar de resolverle cualquier tipo de inconveniente en Proauto para el cliente. Funciones del Coordinador:

- ✓ Encargado de coordinar con talleres agendamientos de los clientes VIP o Corporativos.
 - ✓ Hacer cumplir con los horarios de ingreso de la entrega de talleres,
 - ✓ Apoyará en contratiempos internos para solución de clientes
 - ✓ Visita todos los meses con retroalimentación de información de proyectos, solicitudes y requerimientos por parte del cliente.
 - ✓ Apoyo en proyección de gastos mensuales en talleres
 - ✓ Medir satisfacción del cliente sobre servicio
 - ✓ Apoyo a nivel nacional sobre ingresos de los vehículos a otros talleres,
 - ✓ Buscar soluciones, gestionar y generar una dependencia del cliente sobre Proauto.
-
- ✓ *Crear una “Carpeta Corporativa” para apoyo en la Visita Integral a clientes potenciales.*

Marcar la diferencia ante la competencia, genera puntos a favor el momento de cerrar negocios importantes. La estrategia de visita Integral, comprende en atender al cliente entre las áreas de Flotas, Camiones y Talleres Post Venta, en la cual podrán ofrecer su producto y atender cualquier necesidad del cliente dependiendo del giro del negocio del mismo.

Como apoyo a la gestión es indispensable estar en la mente del cliente, para que cuando piense en Chevrolet, piense en Proauto, es por tal motivo que la visita integral deberá ser complementada por una Carpeta Corporativa en donde el cliente pueda verificar o entender cualquier tema puntual. La carpeta deberá ser personalizada con las necesidades, descuentos y servicio de acuerdo al tipo de cliente.

- ✓ *Crear convenios con Entidades Financieras para tener opciones varias y aperturar una línea de Financiamiento con crédito directo a corto plazo para montos menores.*

Existe una variedad de clientes que necesitan pequeños montos de dinero para poder concretar la venta, el negocio es rentable por la cantidad de vehículos vendidos ya que la marca GM, recompensa con la política comercial, dinero entregado al concesionario por cumplimiento de objetivos, y también el negocio es rentable por el crédito a corto plazo otorgado a clientes puntuales.

Por este motivo es indispensable buscar las mejores condiciones de crédito para los clientes potenciales, con tasas preferenciales, plazos extras de pago, meses de gracia, cuotas iniciales diferidas, cuotas extraordinarias en meses puntuales para que las cuotas mensuales sean menores, es decir buscar ayudas que favorezcan a concretar ventas.

- ✓ *Realizar un proyecto “Vehículo Demo” para impulsar la venta de modelos específicos.*

Chevrolet ha sido una marca conocida y reconocida a nivel mundial, existen vehículos de alta gama, pasajeros, suvs, vans y camionetas en su gama de vehículos livianos, los cuales son ensamblados en el Ecuador, Colombia, Korea, EEUU, China, entre otros. Nombro a la China ya que siempre ha estado ligada a muchos mitos en especial de la calidad de sus productos.

Hace ya más de 10 años estos mitos se han ido opacando, en especial con la producción de vehículos con altos estándares de calidad, para poder competir con mercados tan reconocidos. Es por este motivo que GM vio una gran oportunidad de introducir el modelo SAIL, vehículo que se ensambla en Ecuador pero con ckds importados de la china. Este es uno de los modelos al cual hay que darle mucho realce he importancia, terminar con los mitos, en especial en el área de transporte, ya que aparte de su precio económico, tiene todas las prestaciones para taxi.

La idea de generar un vehículo demo es generar confianza ante el cliente, que el vehículo este expuesto a cambios de clima, zonas rurales, transporte de clientes, largas distancias, visitar todas las cooperativas de taxis, escuelas de conducción, universidades y más. Generar un seguimiento semanal del estado del vehículo y utilizar como publicidad para Proauto podría ser una estrategia de venta al mediano y largo plazo.

- ✓ *Generar un análisis de rentabilidad por la venta de vehículos y aporte de PVAs, para establecer nuevas políticas de venta.*

En el negocio de vehículos y en general, el ser rentables es una de las prioridades que buscan el gerente y los accionistas de la empresa. Como se pudo analizar Proauto llega varios meses a vender de un 45% a un 50% de la venta total por la línea de Flotas, pero que tan rentables están siendo o que más rentables podrían ser, ya que por flotas lo que más pesa son los descuentos.

En el negocio de los vehículos parte de la rentabilidad es generada por los PVAs, en el cual están inmersos accesorios, seguro, rastreador y más. Si se genera una nueva política comercial, deberá estar inmerso un objetivo mínimo por vehículo en PVAs, los vehículos deberán venir del PDI accesorizados con un mínimo establecido ya que no se necesita contar en el área comercial con tomadores de pedidos, al contrario se necesitan vendedores de verdad que le saquen provecho a la venta.

5.2 ESTRATEGIA AREA DE SERVICIO

El área de servicio es la “más delicada” dentro del proceso de venta, donde el cliente se “casa” con la marca, donde se da el proceso de Fidelización y la cual hay que cuidar con la misma importancia con la que se cuida al área comercial, es por este motivo que propongo las siguientes estrategias:

✓ *Creación de Taller Móvil*

El crear un proyecto con taller móvil apoyará a fidelizar clientes, bajar costos para las empresas, generar facilidades y lo más importante hacer que el trabajo de transportación de sus productos o movilización sea más eficiente y efectiva.

Respecto a los puntos mencionados el taller móvil estará a disponibilidad del cliente las 24 horas del día, permitiendo al mismo trabajar las horas necesarias sin tener que parar sus vehículos o camiones para mantenimientos, reparaciones, garantías y más, generando un ahorro significativo, los trabajos se realizarían en las instalaciones del cliente, siempre y cuando consten con el espacio adecuado y hayan programado con anticipación. El taller móvil contaría con todas las adecuaciones de un taller normal, manteniendo una garantía de trabajo (MO) y repuestos. También muy importante recalcar que se puede solicitar este servicio dentro y fuera de la zona que Proauto esté ubicado.

✓ *Facturación Centralizada*

Existen clientes naturales y jurídicos, nacionales y multinacionales que se encuentran ubicados en diferentes ciudades del país o que por su giro del negocio tienen que recorrer a nivel de todas las zonas, provincias y cantones. El crear la facturación centralizada, ayudará al cliente para que si se encuentra en cualquier ciudad y existe un concesionario Chevrolet autorizado pueda ingresar a los talleres y no pagar ese momento, el concesionario enviaría a Proauto la factura , Proauto la cancelaría y cobraría al cliente con un costo adicional marginal por costos de operación y administrativos. Esto facilitaría a los clientes logísticamente.

✓ *Capacitar a los asesores de servicio para que los mismos se conviertan en vendedores de sus productos y servicios.*

El concesionario Proauto, tiene que ser rentable ya sea comercialmente o en el área de servicio. Siempre se ha tenido la idea, o a sido un mito que las personas que trabajan en talleres están solo para realizar mantenimientos, cambios de aceites reparaciones, o cualquier trabajo físico, pero la realidad no es así, si se transforma a los asesores de servicio en vendedores de productos o servicios, aparte de los ingresos percibidos en talleres, también habrán ingresos por ventas extras generadas por contacto con el cliente, sacando el mejor provecho, esto sería parte de la excelencia en ventas que se busca como Proauto servicio.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir con el trabajo investigativo a continuación se presentarán las conclusiones y recomendaciones según el análisis realizado.

6.1. CONCLUSIONES

- ✓ Se puede concluir que la Industria automotriz Ecuatoriana durante el período de estudio se ha contraído un 19%, es decir un total de 26,081 unidades en los tres años, con una tendencia a la baja, limitando la capacidad de oferta de las empresas del sector por las restricciones impuestas por el COMEX .

- ✓ Se concluye que durante el período de investigación General Motors del Ecuador (OBB), gana participación en el mercado automotriz, por tener su ensambladora en el país, pasa del 42,31% de participación en el mercado a un 44,10% en el 2013, lo cual demuestra que GM por el volumen de ventas, cupos y ensamblaje, tiene una oportunidad de cubrir el mercado que otras marcas están dejando de atender por falta de oferta.

- ✓ Se concluye que la demanda nacional en el Ecuador en promedio, fue atendida por un 46% en la compra de vehículos ensamblados localmente, con tendencia a la alza y por un 53% en la compra de vehículos importados, con tendencia a la baja, lo que demuestra que, las restricciones impuestas por el COMEX, están obteniendo los resultados objetivo, mejorar el déficit de la Balanza Comercial y de igual manera incentivar la producción y comercialización de producto nacional.

- ✓ Se concluye, luego de realizar el análisis de trabajo investigativo que las medidas impuestas por el gobierno, en las restricciones a cupos de vehículos en unidades, restricción en dólares, nuevos aranceles, licencias, impuestos a los CKDs, impuestos

ambientales y más, han disminuido durante el período 2011, 2012 y 2013 las unidades vendidas en el Concesionario Chevrolet Proauto en un 7%, lo que representa 265 unidades menos.

- ✓ Se concluye que el Concesionario Chevrolet Proauto ha ganado participación en un 0.81% versus General Motors del Ecuador, desde el año 2011 al 2013, lo que quiere decir que Proauto gana clientes y ventas que no han sido atendidos por otros Concesionarios de la Red a nivel Nacional.

- ✓ Se concluye que el Concesionario Chevrolet Proauto ha ganado participación en 1.76% versus General Motors del Ecuador ZONA UNO, desde el año 2011 al 2013, lo que quiere decir que Proauto gana clientes y ventas que no han sido atendidos por otros Concesionarios de la Red en Pichincha.

- ✓ Se concluye que el Concesionario Chevrolet Proauto ha ganado participación en 1.76% versus la Industria Nacional, desde el año 2011 al 2013, lo que quiere decir que Proauto gana clientes y ventas que no han sido atendidos por otras marcas de vehículos.

6.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda al Concesionario Chevrolet Proauto, analizar y realizar las estrategias recomendadas respecto al nuevo contexto, con cada una de las áreas involucradas, en especial con el área Comercial y de Servicio, para que las mismas apoyen en el proceso de fidelización ante el cliente y crecimiento de la empresa siendo innovadoras, transformando soluciones prácticas, entendiendo al cliente desde otra perspectiva y según sus nuevas necesidades.

- ✓ Se recomienda al Concesionario Chevrolet Proauto que aprovechando el concepto que el cliente tiene de la marca y entendiendo que el mismo tiene como primera opción a Chevrolet según los datos de la industria, generen negocios rentables, ya sean de retail o de flotas, incluyendo PVAs (accesorios, seguro, rastreo) para generar la mayor utilidad en la venta del vehículo.

- ✓ Se recomienda al Concesionario Proauto, mantenerse alineado a las reglas y normas impuestas por el COMEX, siempre buscando las oportunidades que las mismas generan, sacando provecho de cada una de ellas, para ganar un nuevo mercado insatisfecho, cuidando la integridad del nombre y la marca Chevrolet.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. TAMAMES RAMON, GALLEGO SANTIAGO. (2006). *Diccionario de Finanzas y Economía*. España: Alianza Editorial.
2. HERNANDEZ SAMPIERI R. y otros. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
3. BALLOU, RONALD H. (1991). *Logística Empresarial: Control y Planificación*. España: Díaz de Santos
4. MATUS CARLOS (1980). *Planificación de Situaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
5. WELSCH, GLENN A. y otros (1990). *Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades*. México: Pearson, Prentice Hall
6. ROSS, STEPHEN A. (1995). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.

Internet

7. El Comercio. (2011)
http://www.elcomercio.com.ec/deportes/carburando/Industria-Nacional-ultimas-decadas_0_589741049.html “**La Industria Nacional en las últimas cuatro décadas**”.
8. Julio Cesar Prado. (2011).
[<http://investiga.ide.edu.ec/index.php/component/content/article/108-enero-2009/597-importaciones-restricciones-y-chupetenomics>.] “**Resumen importaciones IDE**”

9. Patio de Autos
http://www.patiodeautos.com/noticias/estadisticas/impuestos-acorralan-al-mercado-automotriz-ecuatoriano_1964.html **“Impuestos acorralan al mercado automotriz ecuatoriano”**
10. Ministerio de Comercio Exterior
<http://comercioexterior.gob.ec/comex/> **“Resoluciones COMEX”**
11. El Universo. (2013) [<http://www.eluniverso.com/2013/01/11/1/1356/importacion-vehiculos-sera-356-2010.html>] **“La importación de vehículos será 35,6% menor que el 2010”**
12. CINAIE. (2013) [<http://www.cinae.org.ec/index.php/la-industria/73-que-es-la-industria-automotriz-ecuatoriana>] **“Industria Automotriz Ecuatoriana”**
13. Glenda Liceth Giler (2010).
[\[http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14058/1/D-43388.pdf\]](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14058/1/D-43388.pdf)
“Análisis de la Aplicación de Barreras Arancelarias a las Importaciones Ecuatoriana”
14. CINAIE (2013)
<http://www.cinae.org.ec/index.php/cinaeadmin/quienessomo> **“Quienes Somos”**

Archivos Excel

15. AEADE, (2013). **Ventas Históricas Cuadro AEADE**
16. AEADE, (2013). **Análisis del sector automotriz**
17. PROECUADOR, (2013). **Inteligencia Comercial e Inversiones.**
18. Proauto,(2011-2013). **Históricos Ventas**
19. AEADE (2010-2013). **Mercado Automotor**
20. GENERAL MOTORS (2013). **Retail**

